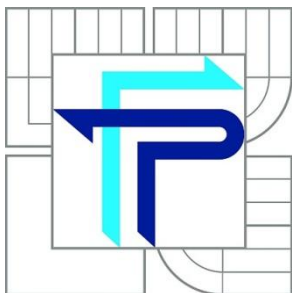


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU TK OREL TELNICE

BUSINESS PLAN CONCEPT FOR TK OREL TELNICE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KLÁRA ZÁMEČNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zámečnicková Klára

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje podnikatelského plánu TK Orel Telnice

v anglickém jazyce:

Business Plan Concept for TK Orel Telnice

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622.

ORLÍK, T., I. SVOBODOVÁ, I. a P. SKOPAL Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Škapa, Ph.D. Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.04.2013

Anotace

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout rozvoj podnikatelského plánu pro TK Orel Telnice. Práce obsahuje analýzu stávajícího stavu a z ní vyplývající návrhy řešení na jeho zlepšení a rozvoj. Zahrnuje plán a postupné kroky sestavení rozvinutého business plánu, který by měl zajistit větší ziskovost a propagaci tanečního klubu.

Annotation

The main aim of this thesis was to propose a new business plan for TK Orel Telnice. The work contains an analysis of the current situation and the resulting suggestions for its improvement and development. Includes schedule and gradual steps build a developed business plan, which should provide higher profitability and promotion of dance club.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, management, organizační struktura, marketing, public relations.

Keywords

Business plan, management, organizational structure, marketing, public relations.

Bibliografická citace práce

ZÁMEČNÍKOVÁ, K. *Návrh rozvoje podnikatelského plánu TK Orel Telnice*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 85 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2013

podpis

Obsah

Úvod	9
Vymezení problému a cíle práce	10
1 Teoretická východiska	11
1.1 Podnikatelský plán	11
1.1.1 Titulní list	12
1.1.2 Obsah	12
1.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu	13
1.1.4 Shrnutí	13
1.1.5 Popis podnikatelské příležitosti	13
1.1.6 Cíle firmy a vlastníků	14
1.1.7 Potenciální trhy	15
1.1.8 Analýza konkurence	15
1.1.9 Marketingová a obchodní strategie	16
1.1.10 Finanční plán	20
1.2 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	21
1.2.1 PEST analýza	21
1.2.2 SWOT analýza	22
1.2.3 Přílohy	23
1.3 Management	24
1.3.1 Typy organizačních struktur a jejich členění	25
2 Praktická část	30
2.1 Analytická část	30
2.1.1 Organizace Orel	30
2.1.2 Český svaz tanečního sportu	33
2.1.3 Externí analýza	34
2.1.4 Interní analýza	41

2.2	Návrhová část.....	48
2.2.1	Organizační struktura	48
2.2.2	Vytvoření nových skupin	50
2.2.3	Marketing.....	59
2.2.4	Rozpočet příjmů a výdajů.....	62
3	Závěr.....	64
	Použité zdroje.....	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam tabulek	67
	Seznam grafů	68
	Přílohy	69

Úvod

Kvalitně vytvořený podnikatelský plán by měla mít každá firma, která se chce co nejdříve uchytit na trhu nebo být co nejvíce úspěšná.

Organizace Taneční klub Orel Telnice, pro kterou jsem se rozhodla rozvinout podnikatelský plán, již nějakou dobu funguje, avšak bez dotací od nadřazené jednotky neziskové organizace Orel by nebyla schopná fungovat. A proto cílem této bakalářské práce je zpracovat a navrhnout nové inovační prostředky, jak dosáhnout, aby samostatná jednotka tanečního klubu byla sama schopná prosperovat.

I přesto, že TK Orel Telnice, patří mezi jeden z největších tanečních klubů v republice, je zde několik aspektů, které ohrožují jeho budoucnost. V tanečním klubu bylo pro rok 2013 registrováno 69 soutěžně aktivních členů, avšak většina z nich se pohybuje ve věkovém rozmezí mezi 20 - 30 věkem, což pro vrcholového sportovce je ta vyšší hranice produktivity a páry většinou skončí. Mezi tyhle páry patří většinou vysokoškoláci, kteří jsou na univerzitách v Brně, ale pochází z jiných měst, to znamená, že jak dostudují, většinou buď s tancováním úplně skončí, anebo se vrátí a působí v domácím klubu v daném městě. Dalším problémem, který se tedy budu snažit vyřešit, je zaměření se na náborů dětí předškolního a školního věku a mládeže, kteří vždy tvoří budoucnost každého sportovního klubu.

Vymezení problému a cíle práce

Organizace Taneční klub Orel Telnice, pro kterou jsem se rozhodla rozvinout podnikatelský plán, již nějakou dobu funguje, avšak bez dotací od nadřazené jednotky neziskové organizace Orel Jednota Telnice (OJT) by nebyla schopná fungovat. A proto cílem této bakalářské práce je zpracovat, navrhnout a vyčíslit nové inovační prostředky, jak dosáhnout, aby samostatná jednotka tanečního klubu byla sama schopná prosperovat.

Cílem práce je zlepšit činnost organizace, pomocí analýzy zjistit nedostatky a navrhnout nové řešení, kterými by se nedostatky mohli eliminovat. Především se bude práci zaměřovat na to, jak zviditelnit taneční klub, čím přilákat nové zákazníky a navrhnout efektivnější chod uvnitř organizace.

Hlavní cíl: Rozvinout podnikatelský plán tanečního klubu

Dílčí cíle:

- Analyzovat současný stav organizace a vymezit stávající problémy.
- Shrnout výsledky analýzy a na základě nich navrhnout nové řešení.
- Sestavit finanční plán.

K naplnění cílů budou sloužit následující metody:

- Výzkumné metody: pozorování, dotazník, rozhovor, srovnání, analýza produktů.
- Normativní přístup: analýza minulosti a současnosti.

1 Teoretická východiska

1.1 Podnikatelský plán

K tomu, abychom se stali úspěšnými podnikateli, je potřeba si především připravit reálný podnikatelský plán v písemné podobě. Jde o dokument, který by měl popisovat, v jaké fázi se společnost nachází, kam se chce v budoucnu dostat, a prostředky, pomocí nichž plán může uskutečnit. Zároveň definuje, kolik finančních prostředků bude pro realizaci plánu potřeba.

Podnikatelský plán se obvykle skládá ze tří základních částí¹:

1. **Popisná část**, kde jsou uvedeny souvislosti, předpoklady a plánované činnosti.
2. **Číselná část**, kde jsou zdokumentovány účinky předpokladů a činností na počet zaměstnanců podniku, investice, obrat, likviditu a zisky.
3. **Příloh**, kde jsou obsaženy nabídky, grafy, podrobné výpočty, studie trhu, smlouvy a jiné nezbytné podklady.

Při tvorbě podnikatelského plánu by si jeho autor měl neustále pokládat otázku, zda je vztah informací a čísel zřejmý. Může být také účelné, aby ve výjimečných případech podnikatelský plán nezpracovávalo jen podnikové vedení (majitelé, či management), ale aby bylo zpracování zadáno externím poradcům. Externí posuzovatelé by měli věnovat zvláštní pozornost výchozím předpokladům plánování. Podle zkušeností se stává, že spousta podnikatelů má sklon líčit budoucnost svého podniku příliš pozitivně. Pro budoucí financování je ale výhodnější vylíčit co nejvíce realistické údaje, než potom vysvětlovat, z jakých důvodů nebylo dosaženo uvedených kvantitativních údajů plánu.¹

Při zpracování podnikatelského plánu je dobré dodržovat zásady srozumitelnosti, logičnosti, stručnosti a pravdivosti.

¹ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

Co by měl obsahovat podnikatelský plán²:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

1.1.1 Titulní list

Na titulním listu by mělo být uveden obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení atd.²

1.1.2 Obsah

Na uvedení obsahu se často zapomíná, ale díky tomu se nejen ztíží vyhledávání, ale může se stát, že to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladí, pokud chce v plánu jednoduše vyhledat konkrétní informaci. Obsah má být krátký a omezený na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu se uvádí pouze nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Kdybychom měli podrobnější členění, obsah by se tak stal velmi nepřehledným.

² SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

1.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod se řadí na začátek podnikatelského plánu z důvodu, aby nedocházelo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod.

1.1.4 Shrnutí

Shrnutí by nemělo být chápáno jako úvod, ale jedná se o zhuštěný popis informací uvedených na následujících stránkách. Shrnutí slouží k tomu, aby se po jeho přečtení vyvolala v čtenáři zvědavost a zájem dočíst i zbytek plánu a také aby se zabýval jeho podrobnostmi. Stručná osnova shrnutí:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.³

1.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

Jedná se například o objevení mezery na trhu, nalezení případného nového technického principu atd. Naším cílem je přesvědčit, že právě my jsme ti praví pro realizaci. V popisu podnikatelské příležitosti je nutné zaměřit pozornost především:

- Popisu produktu (výrobku nebo služby)
- Konkurenční výhodě
- Užitku produktu

³ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

Tyto body jsou důležité především pro rychlé a srozumitelné seznámení s předmětem. Potenciálního zákazníka především zajímá: o co se jedná, proč je produkt lepší než produkt konkurence a jaký užitek z něj plyne.

1.1.6 Cíle firmy a vlastníků

Naším cílem by měla být snacha přesvědčit, že především naše firma je ta pravá a je schopna realizovat daný podnikatelský projekt.

a) Cíle firmy

Zde by měla být definována představa, kam bychom chtěli firmu směřovat a kde bychom chtěli být v budoucnu. Od této vize bychom měli odvodit cíle společnosti. Cíle by měly být SMART, tedy konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (attainable), reálné (realistic) a také hmatatelné (tangible).⁴

b) Cíle vlastníků a manažerů firmy

Velký význam pro úspěšnost firmy přidělují klíčovými osobnostem a řídí se tvrzením, že když mám průměrný produkt, ale ve firmě je dobré vedení je to lepší, než když je průměrné vedení se špičkovým produktem. Do podnikatelského plánu uvádíme osobní charakteristiky v rozsahu podle toho, jaký je jejich vliv na úspěšnost podnikatelského záměru.⁵

c) Další pracovníci firmy

Doporučuje se také uvést a popsat organizační strukturu firmy. Uvést počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci a věk. V popisech pracovní náplně potom uvedeme, jaké budou mít jednotliví zaměstnanci povinnosti a náplň práce. Měly by obsahovat:

- Popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance.
- Organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti).⁷

⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011.

⁵ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

1.1.7 Potenciální trhy

Uspěť při tvoření podnikatelského plánu můžeme jen v tom případě, pokud existuje trh, na kterém bude poptávka po našich produktech. Zařazení nových produktů většinou předpokládá trh se značným růstovým potenciálem. Proto investory zajímají údaje o potenciálních trzích a příležitostech se na trzích uplatnit. Musíme provést důkladné analýzy oboru a trhu a na jejich základech prokázat, že existují potenciální trhy. Zajímají nás především údaje jako velikost trhu, oborová výnosnost, překážky vstupu na trh a údaje o zákaznících. Do podnikatelského plánu uvedeme tyto informace v návaznosti na:

- Celkový trh.
- Cílový trh.

Je potřeba přesně vymezit co patří do celkového trhu a na který cílových trh se budeme chtít zaměřit. Jakmile si určíme trh, budeme se snažit získat potřebné informace o tomto trhu. Investoři nebo budoucí společníci budou očekávat přesná čísla a údaje o objemu nebo růstu trhu, a také o potřebách a chování zákazníků. Takový průzkum trhu je velice obtížný a především taky velmi nákladný.⁶

1.1.8 Analýza konkurence

Při zpracování podnikatelského plánu patří mezi nejdůležitější kroky provedení důkladné analýzy konkurence.

1. **Určení firem, které by mohly patřit mezi potencionální konkurenci** - mezi ně bychom zařadili firmy, které působí na stejných cílových trzích a nabízí podobné nebo stejné produkty. Měli bychom brát v potaz i firmy, které by se mohli stát našimi konkurenty v budoucnosti.
2. **Rozdělení konkurentů na hlavní a vedlejší** – jako hlavní konkurenty zařadíme ty firmy, které hrají na trhu velmi důležitou roli.

⁶ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

3. **Prozkoumání jejich předností a nedostatků** – měli by se především vyhodnotit oblasti jako je obrat, růst a podíl trhu, služby zákazníkům, výroby, ceny, sídlo...
4. **Určení konkurenční výhody jednotlivých firem** ⁷ - nejjednodušší cestou, jak získat konkurenční výhodu je vymyslet nový produkt nebo službu, kterou ještě není uvedena na trhu. To znamená, že cokoliv co vyvolá u zákazníka pocit jedinečnosti a výjimečnosti, podniku dává konkurenční výhodu.

1.1.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, aby bylo zajištěno splnění cílů organizace.

1.1.9.1 Marketingová strategie:

- a) Výběr cílového trhu
- b) Vymezení tržní pozice produktu
- c) Marketingový mix

Pro určení cílového trhu firmy využíváme segmentace trhu. Při jeho výběru zvažujeme velikost a kupní sílu, podle kterých potom určujeme segmentovou hodnotu. Určením tržní pozice produktu vyjadřujeme jeho místo mezi ostatními konkurenčními produkty. Rozhodnutí o marketingovém mixu bere v potaz obě dvě výše uvedené strategie. Marketingovým mixem jsou všechny aktivity firmy, které firma dělá pro ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníka.¹⁰

Základní podoba marketingového mixu zahrnuje 4P:

- a) Produkt (product)
- b) Cena (price)
- c) Distribuce (place)
- d) Propagace (promotion)

⁷ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

Koncepce 4P se však zaměřuje pouze na pozici prodávajícího, ale ne na pozici kupujícího. Existuje však koncepce, která se zaměřuje na pohled zákazníka, kdy každý marketingový nástroj musí přinášet pro něj výhodu. Proto by měly společnosti vnímat složky marketingového mixu (4P) jako faktory na straně kupujícího (4C).⁸

4P	4C
Product	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Price	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Place	Dostupnost (convenience)
Promotion	Komunikace (communication)

Obr. č. 1 - Složky marketingového mixu 4P a 4C⁹

Můžeme se setkat s marketingovým mixem 7P, který je rozšířený o další tři „P“: people (lidské zdroje), politics (politicko-společenské rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění).¹⁰

Produkt

Z hlediska marketingu lze za produkt považovat jakýkoliv hmotný statek, službu nebo myšlenku, které se stávají předmětem směny na trhu a slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníka, neboli vše co může být na trhu směnováno nebo nabízeno. Základní problémy, které se řeší v podnikatelském plánu:

- Jaké produkty budeme nabízet.
- Jejich atributy (design, značka, balení, záruka, dodatečné služby).
- Produktový mix (množství a sortiment).
- Životní cyklus produktu (uvedení, růst, zralost produktu, úpadek).¹¹

⁸ KOTLER P., J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG a V. WONG. *Moderní marketing*. 2007.

⁹ KOTLER P., J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG a V. WONG. *Moderní marketing*. 2007, s. 71.

¹⁰ *Businessinfo* [online]. © 1997-2013.

¹¹ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010.

Cena

Jedná se o finanční obnos, kterým musí být za kupované a prodané zboží zapláceno. Cena musí být v souladu s ostatními částmi marketingového mix. Určením ceny stanovujeme pozici v hierarchii spotřebitelů a tím tedy ovlivňujeme rozhodování o nákupu a zároveň tím určujeme pozici mezi konkurencí. Cena je nejdůležitější ze všech částí marketingového mixu a jako jediný prvek vytváří příjmy pro firmu.¹²

Metody stanovení ceny

1. Nákladově orientovaná tvorba ceny – nejjednodušší metoda tvorby ceny. Jejím podkladem je kalkulace úplných vlastních nákladů + přírážka. Mezi výhody patří hlavně její jednoduchost, nevýhodou je pak ignorace tržního prostředí a přehlížení konkurence.
2. Poptávkově orientovaná tvorba ceny – za základ ceny se považuje hodnota výrobku vnímaná zákazníkem. Pro úspěšné použití metody je potřeba zjistit názor kupujícího na výrobek.
3. Konkurenčně orientovaná tvorba ceny – odvození ceny od úrovně cen konkurence. Tato metoda používá především u oligopolu. Výhodami jsou jednoduchost a respektování hodnoty vnímané zákazníkem. Mezi nevýhody patří riziko, že takto stanovená cena nebude stačit na pokrytí nákladů.¹³

Distribuce

Do podnikatelského plánu je potřeba ujasnit prodejní strategii a popsat, jaké distribuční cesty budeme používat.

Postup:

- Definovat prodejní cíle. (například obrát, jehož chceme dosáhnout).
- Počet zakázek nebo zákazníků.
- Odhad výdajů, které potřebujeme k získání zakázek.
- Vyčíslení nákladů na ostatní aktivity.

¹² SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

¹³ *Metody stanovení ceny* [online]. ©2007.

- Potřebný počet pracovníků, které budeme potřebovat ke splnění výše uvedených úkolů.

Propagace, marketingová komunikace

Cílem marketingové komunikace je seznámit cílovou skupinu s výrobkem nebo službou a přesvědčit ji o nákupu. Nástroje marketingové komunikace tvoří tzv. **komunikační mix** a patří zde:

- **Reklama** – je to placená forma neosobní masové prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek. Informuje a přesvědčuje o výhodách a kvalitách propagovaného výrobku, služby nebo myšlenky, které spotřebitel získá nákup. Reklama se stanovuje na základě strategického podnikového plánování, uvažovaného umístění výrobků s přihlédnutím k ostatním nástrojům marketingového mixu. Mezi základní cíle reklamy patří tvorba silné značky, zvýšení poptávky, motivace vlastních pracovníků, udržení stávajících zákazníků a zvýšení možnosti distribuce.¹⁴
- **Podpora prodeje** – můžeme ji zaměřit jak na konečné spotřebitele, tak na obchodní zprostředkovatele. Mezi formy podpory prodeje patří například vzorky (nabízené zdarma v obchodních domech), kupóny, cenové stimuly (cenové zvýhodnění při nákupu většího množství), prémie, vystavení zboží, soutěže a loterie, věrnostní prémie, zábavné akce v místě prodeje, výstavy a předváděcí akce v místě prodeje, veletrhy, atd.
- **Přímý marketing** – je založen na budování stálého vztahu se zákazníkem. Podstatná je možnost cíleného oslovení a komunikace s přesně definovanými zákazníky nebo jejich skupinami. Předností přímého marketingu je tzv. selektivnost, což je výběr jen těch zákazníků, kteří by mohli mít o zboží zájem. Kladnou zpětnou vazbou se stává objednání zboží touto skupinou. Nevýhodou je menší dosah ve veřejnosti.¹⁵
- **Public relations (vztahy s veřejností)** – Hlavní cíl je práce s veřejností a díky tomu vytváření příznivého povědomí o firmě, vytváření pozitivního vztahu veřejnosti a institucí k firmě. Důležitým znakem public relations je její

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008.

¹⁵ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010.

důvěryhodnost. Mezi hlavní prostředky public relations patří prostředky individuálního působení (charitativní dary, dárkové předměty, reklamní předměty), prostředky skupinového působení (výroční zprávy, pořádání seminářů a setkání, tiskové konference) a lobbying.¹⁶

- **Osobní prodej** – je to jedna z nejefektivnějších částí komunikačního mixu. Jedná se o formu osobní komunikace s jedním nebo více zákazníkem, jejímž cílem je dosažení prodeje výrobků nebo služby. Pracovníci, kteří uskutečňují osobní prodej plní tři funkce: ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování o nákupu, zprostředkovávají informace o výrobku a poskytují servis.¹⁷

1.1.10 Finanční plán

Finanční plán transformuje všechny složky podnikatelského plánu do číselné podoby. Díky finančnímu plánu vyjádříme reálnost podnikatelského záměru z ekonomického pohledu. Zobrazíme zde především plán nákladů, výnosů, plán peněžních toků, výkaz zisku a ztráty, rozvahu, finanční analýzu, výpočet bodu zvratu atd. První propočty znamenají spíše manažerský přístup, který nezohledňuje zásady finančního účetnictví.¹⁶

1.1.10.1 Plánování výnosů a příjmů

Výnosy vyjadřujeme v penězích a vyjadřují výsledky podnikání v daném období. Příjmy jsou peněžní částky, která firma obdrží za skutečně prodané výrobky nebo služby. Jejich rozdíl je především důležité brát v potaz u podvojného účetnictví.¹⁶

1.1.10.2 Plánování nákladů a výdajů

Náklady vyjadřují v penězích spotřebu výrobních prostředků. Výdaj znamená úbytek peněžních prostředků. Výdaj se stane nákladem v momentě, kdy vstoupí do tvorby výrobku.¹⁶

¹⁶ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.

¹⁷ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010.

1.1.10.3 Finanční výkazy

Finanční výkazy slouží především pro investory a bankéře. Obsahují plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. Plánované finanční výkazy doplníme v podnikatelském plánu o stručné komentáře. Součástí plánu může být i návrh na financování projektu v případě, že je zapotřebí cizích zdrojů.

Je vhodné zpracovat více variant finančního plánu: realistickou, pesimistickou a optimistickou variantu.¹⁸

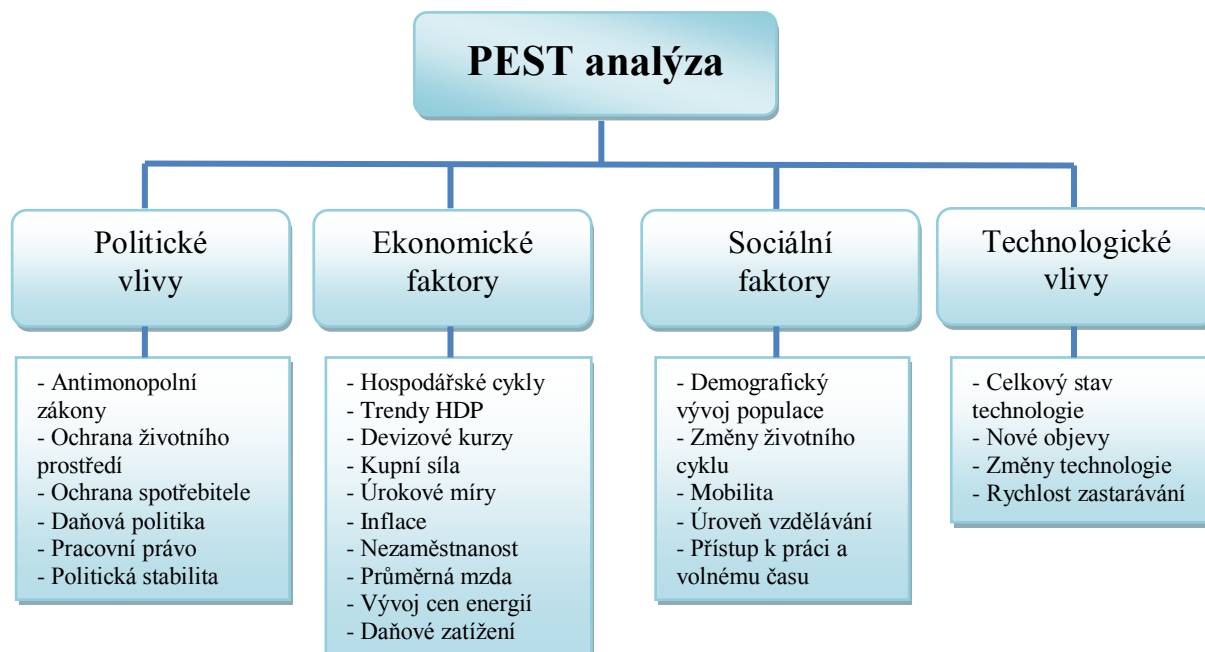
1.2 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Abychom předem zjistili, zda má možnost projekt uspět, měli bychom využít nejrůznější analýzy, kterými zjistíme, kde jsou nedostatky a kde by mohly být rizikové místa.

1.2.1 PEST analýza

Název PEST analýza se skládá ze zkratk Political (politická), Economic (ekonomická), Social(sociální) a Technological analysis (technologická analýza). Tato analýza patří do strategického managementu, který se používá například v případě, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem.

¹⁸ SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011.



Obr. č. 2 - PEST analýza¹⁹

1.2.2 SWOT analýza

Hlavní cílem SWOT analýzy je zjistit, jak je na tom současná strategie firmy. Skládá se z analýzy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a z analýzy silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy (například jsou to cíle, procedury, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura).

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Skutečnosti, které jak zákazníkům, tak i firmě přinášejí jisté výhody</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Co by firma mohla vylepšit</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Co by firmě mohlo zvýši poptávku nebo lépe uspokojí potřeby zákazníků</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Co by firmě mohlo snížit poptávku nebo učinit zákazníky nespokojenými</p>

Obr. č. 3 - SWOT analýza²⁰

¹⁹ PEST analýza [online]. © 2010-2011.

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008, s.103.

Silné a slabé stránky vyhodnotíme díky vnitropodnikových analýz. Je možné využít také nástrojů marketingového mixu 4 P. Jednotlivá kritéria se vyhodnotí pomocí škály od -10 až +10, kdy 0 znamená, že jsme kritérium nezařadili ani mezi slabé ani silné stránky. K takto ohodnoceným silným a slabým stránkám doplníme předpoklady o vzniku příležitostí nebo hrozeb a dále je porovnáme se schopnosti firmy výrobky inovovat, vyrábět atd.²¹

1.2.3 Přílohy

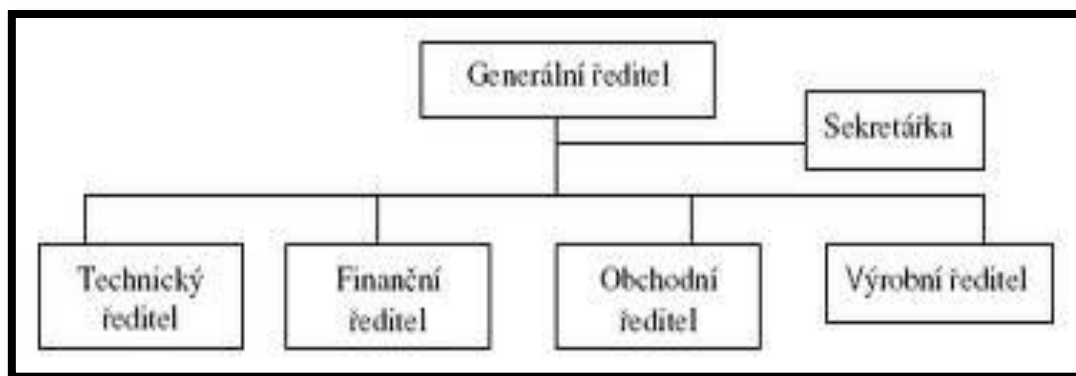
Ke každému podnikatelskému plánu by měly být přiřazeny přílohy, které budou obsahovat obrázky výrobků, technické výkresy, články, zprávy, podklady z finanční oblasti atd.

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008.

1.3 Management

Neexistuje žádná celosvětově uznávaná definice pojmu „management“, což má za výsledek desítky různých definic v závislosti na tom, co daný autor upřednostňuje. Nejčastěji se management interpretuje jako řízení, vedení nebo správa. V dnešní době převládají dvě organizační struktury:

- a) Management v sobě obsahuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků, jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Někdy jej nazýváme vertikálním řízením, kde převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Vedoucí pracovník využívá k vedení a organizování podniku tzv. funkční organizační strukturu (mezi ně patří např. výrobní úsek, ekonomický úsek, personální úsek, obchodní úsek).²²

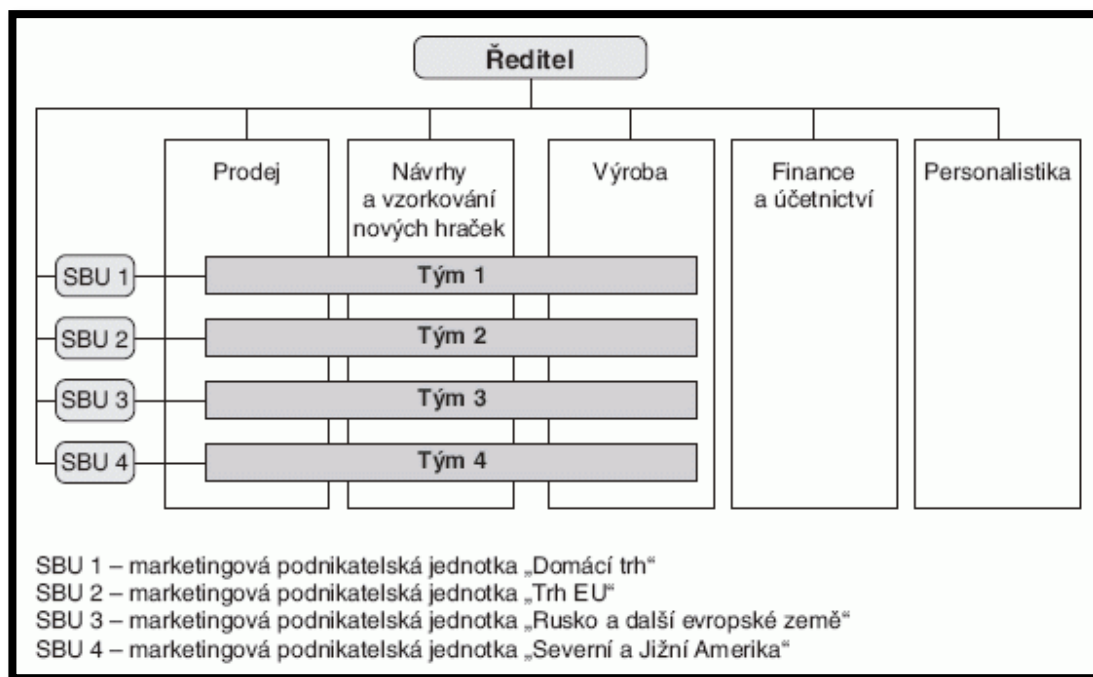


Obr. č. 4 – Funkční organizační struktura

- b) Management je činnost, která zajišťuje dosažení cílů podniku pomocí vyhovění a respektování požadavků zákazníků. Vytvářejí se zde tzv. projektové týmy, které se zaměřují na konkrétní cíl, zákazníka či zakázku. Vedoucí pracovník k organizování podniku využívá tzv. projektovou organizační strukturu (kde specialisté z výrobního, obchodního, personálního a ekonomického oddělení tvoří projektový tým).²³

²² CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010.

²³ VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 2012.



Obr. č. 5 - Projektová organizační struktura

1.3.1 Typy organizačních struktur a jejich členění

Při výběru organizační struktury je výhodné zohledňovat soustavu základních klasifikačních charakteristik, které zohledňují náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a dělení organizačních prvků. Mezi ty základní charakteristiky patří:

- Rozhodovací pravomoc.
- Sdružování činností organizačních jednotek.

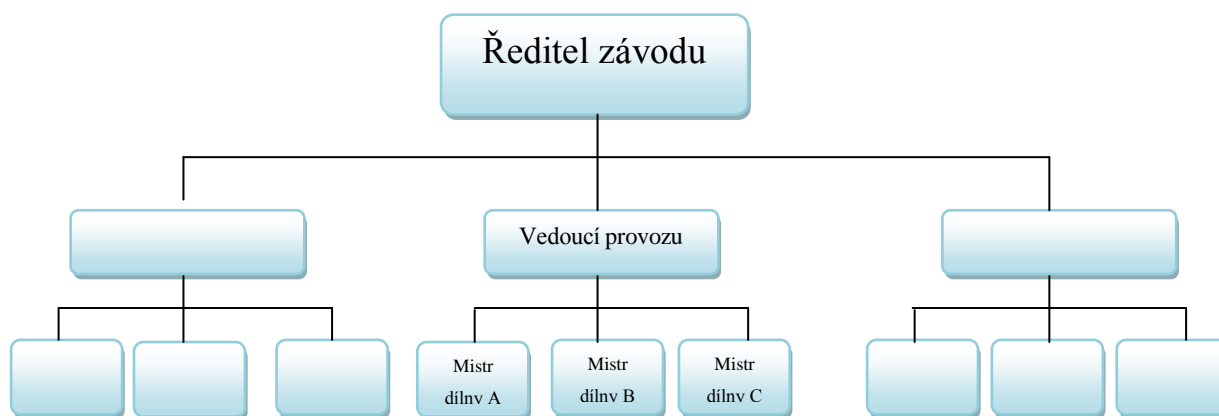
Podle toho jak jednotky struktury uplatňují rozhodovací pravomoci, členíme organizační struktury na:

- liniové
- štábní
- kombinované (například liniově štábní, organizační týmy, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, projektové maticové)²⁴

²⁴CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010.

1.3.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Vznikly jako jeden z prvních vývojových typů útvarových struktur v malých organizacích, kde byl nad provozem pouze jediný řídicí stupeň. Ve spoustě případů řídicím stupněm nově založeného podniku byl vlastník podniku. Postupně s dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení. Pocházely zejména z požadavků na odbornost vedení a na produkci určitých pomocných prací. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální změny, a proto se vyvinuly další typy organizačních struktur. Liniové struktury mají příkazovací pravomoc. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Nejvyšší pravomoci a odpovědnost mají linioví vedoucí.²⁶



Obr.č. 6: Liniová struktura a části organizace²⁵

Liniová struktura je nejčastěji používaná pro stadium vývoje malého podniku zhruba do padesáti zaměstnanců. Jakmile počet zaměstnanců přesáhne hranici, vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. V takovém případě lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře.

Mezi výhody tohoto uspořádání patří jasné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Mezi slabé stránky patří vysoká náročnost řízení, jelikož je pouze jeden vedoucí pracovník, který na všechno dohlíží a tak nemůže obsáhnout celou problematiku řízení.²⁶

²⁵ CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010, s. 204.

²⁶ CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010

1.3.1.2 Štábní organizační struktura

Poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích pracovníků a jejich jednotek plní hlavně útvary štábní. Jsou zde vazby mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími nebo také mezi odbornými vedoucími. Mohou být také vazby mezi útvary a liniovými vedoucími. Ve štábní skupině najdeme odborníky oborů jako například: techniky, ekonomy, personalisty atd. Štábní organizační struktura většinou nemůže existovat samostatně, slouží jen jako pomocná jednotka při organizačním vývoji podniku.²⁷

1.3.1.3 Funkční organizační struktury

Je to ta nejzákladnější forma organizace, kde se sdružují do jedné skupiny zaměstnanci s podobnými úkoly. Ideou funkční struktury je, že se seskupují pracovníci, kteří mají za úkol podobné činnosti. To umožní, že každý jednotlivý úsek bude schopen hlásit své výsledky práce. Bude tak činit vedoucí úseku, které se často nazývá ředitel nebo náměstek ředitele.

Mezi silné stránky funkční organizace patří²⁷:

- efektivní využití zdrojů,
- jednotný odborný vývoj dovedností,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení.

Slabé stránky²⁷:

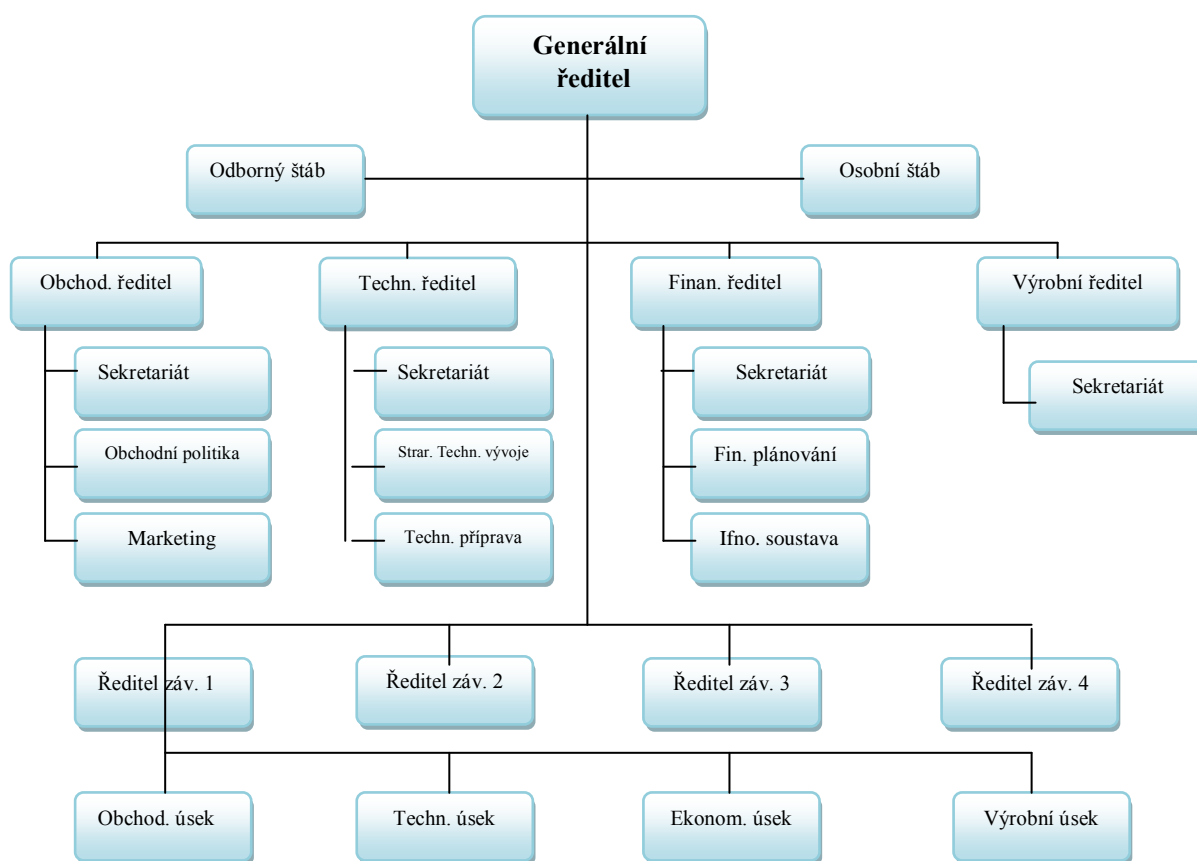
- pomalé rozhodování,
- méně inovativní struktura,
- nejasná otázka odpovědnosti,
- slabá koordinace mezi útvary.

²⁷ CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010

1.3.1.4 Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury jsou buď liniové nebo víceliniové. Nejrozšířenější strukturou jsou však víceliniové struktury.

Nejčastěji vznikají v situaci, kdy strukturní útvar s liniovou pravomocí (např. vedoucí pracovník) deleguje určitou část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky. Z původních štábních útvarů tak vznikají organizační jednotky s částečně štábní a částečně liniovou pravomocí. Musíme určit, pro které činnosti která pravomoc. Případné nebezpečí existence více liniových vedoucích jednotek pak vzniká u podřízených vedoucích a tím i nesrovnalost ve vedení. Někdy označujeme liniově štábní struktury za funkční struktury.²⁸



Obr. č. 7: Víceliniová štábní organizační struktura²⁹

²⁸ VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 2012.

²⁹ CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010, s. 206.

Slabé stránky liniově štábních struktur

Největší nevýhodou koncepce liniově štábních struktur je, že je spíše úkolově orientovaná než cílově orientovaná. Prioritou je především řešení otázek „kde?“, „kdy?“, „co?“ a „jak?“ by měli pracovat.

Hlavní problémy jsou:

- Neschopnost linie akceptovat funkci štábu.
- Neochota linie ke spolupráci se štábem.
- Štáb si přivlastňuje nebo dubluje pravomoc linie.
- Štáb nedokáže najít tu správnou hranici – buď diktuje, nebo je příliš slabý.
- Štábní politika často plete linii.³⁰

1.3.1.5 Maticové organizační struktury

Kombinací všech výše zmíněných organizačních struktur vznikají smíšené organizační struktury, které nejvíce vystihuje maticová organizační struktura. Tato struktura se snaží o minimalizaci slabých a maximalizaci silných stránek funkcionální a produktové organizační struktury.³¹

³⁰ CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2010

³¹ VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 2012.

2 Praktická část

2.1 Analytická část

Analytická část obsahuje stručné seznámení s organizací „Orel“ a popis analýzy současného stavu TK Orel Telnice.

2.1.1 Organizace Orel

Organizace Orel patří mezi celorepublikové sportovní organizace. Její právní forma je řazena mezi občanská sdružení.

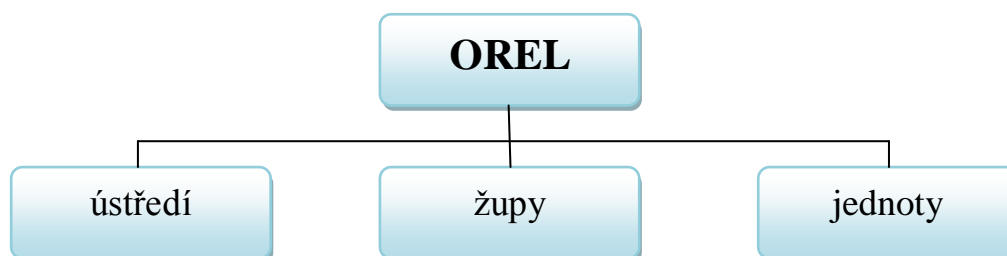
2.1.1.1 Občanské sdružení

Patří mezi nejstarší a nejrozšířenější právní formu nevládní neziskové organizace. Občanské sdružení využívají například sportovní kluby, myslivecká sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Členy občanského sdružení mohou být jak fyzické tak i právnické osoby. Občanské sdružení vzniká registrací dle zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb.

Častým důvodem založení o.s. je spojení lidí, kteří sdílí stejné názory nebo mají podobné zájmy a díky založení téhle organizace je mohou i realizovat.³²

2.1.1.2 Struktura organizace „Orel“

Organizace Orel se skládá ze třístupňové hierarchické struktury:



Obr. č. 8 - Hierarchické struktura organizace Orel

³² Občanské sdružení [online]. ©2010

Župy a jednoty

Župy jsou jakýmsi mezičlánkem mezi jednotami a ústředím. V České republice je aktuálně přesně 23 žup a 250 jednot.

Starostou Orel jednoty Telnice je Jiří Hrazdíra a místostarostou je Ladislav Šustr. Dále je zde osm členů rady jednoty, předseda revizní komise a dva další členové revizní komise.

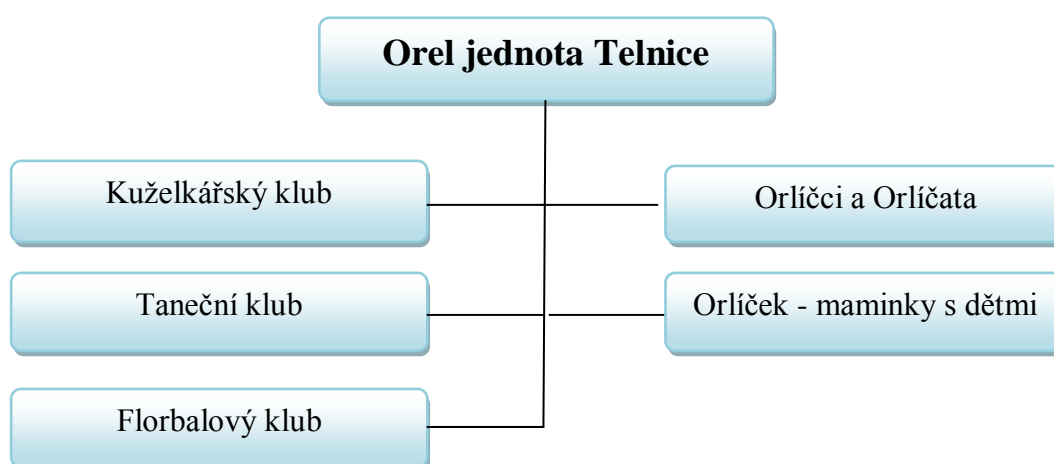
K datu 1.1.2013 je celkem 293 členů, což znamená veliký pokles v porovnání s rokem 2005, kdy byl aktuální počet 377 členů. Hlavní úpadek nastal v počtu členů do 18 let, kdy v roce 2005 bylo 146 členů a nyní je to pouze 68 členů.³³

2.1.1.3 Cíle

Mezi hlavní cíle organizace patří výchova dětí a mladých lidí díky sportu a jiným aktivitám. V mnoha jednotách fungují také divadelní kroužky, pěvecké soubory nebo ochotnická divadla.

2.1.1.4 Orel jednota Telnice

Orel jednota Telnice se skládá z částí, které jsou uvedeny níže v obrázku. Všechny části jsou podřízeny Orlu jednotě Telnice a navzájem jsou na stejné úrovni, přesto že je například taneční klub daleko rozšířenější s větším počtem členů než např. cvičení maminek s dětmi.



Obr. č. 9 - Oddíly Orla jednoty Telnice

³³ OREL. Profil. *Orel.cz* [online]. ©2011

Vlastní společenské prostory jsou:

- Sportovní areál Orlovna v Telnici.



Obr. č. 10 - Sportovní areál Orlovna v Telnici

V tomto areálu Orlovny jsou soustřeďovány téměř všechny aktivity. Je zde zastoupena velká škála sportovního využití od kuželkářské dráhy po tenisové hřiště a obrovskou tělocvičnu, kterou pravidelně využívají tanečníci pro svá taneční soustředění. Restaurace a ubytovací možnosti, tvoří společně ty nejlepší podmínky pro pořádání takových akcí. V průběhu roku jsou zde dále organizovány plesy, reprezentační akce, svatby, divadelní představení, koncerty apod.

- Orlovna Staré Brno.



Obr. č. 11 - Orlovna Staré Brno

Jedná se o taneční studium v centru Brna na Mendlově náměstí, kde probíhají pravidelné tréninky tanečního klubu. V dopoledních hodinách sál využívá Orlíček pro své cvičení maminek s dětmi a v horním patře je spinningové centrum, které je otevřené širší veřejnosti.

2.1.2 Český svaz tanečního sportu

Český svaz tanečního sportu (dále jen ČSTS) je nepolitická a nezisková organizace, která sídlí v Ústí nad Labem.

Taneční sport navazuje na tradice umělecké činnosti v oblasti společenského tance, které se díky světovému trendu přetváří na sportovní odvětví. ČSTS patří do světové organizace WDSF (World dance sport federation), jejichž pravidly se řídí taneční soutěže v České republice. Prezidentkou ČSTS je Ing. Eva Bartuňková a viceprezidentem je Ing. Leoš Siegel.³⁴



Obr. č. 12 - Logo Českého svazu tanečního sportu³⁴

³⁴ ČSTS. *csts.cz* [online]. ©2012

2.1.3 Externí analýza

Pro zjištění potřebných informací externího prostředí je použita PEST analýza.

2.1.3.1 Přehled divizí ČSTS

ČSTS se skládá ze 14ti divizí. (Jejich výčet i s celkovými počty členů je uveden v tabulce (viz Příloha č. 1)

Jak je z tabulky patrné, jihomoravská divize patří co do počtu členů mezi druhou nejsilnější divizi ČSTS. Je tomu tak díky přítomnosti druhého největšího města ČR - Brna, které je zároveň centrem jihomoravské divize a díky velkému množství tanečních klubů.³⁵

2.1.3.2 Taneční kluby ČSTS

V ČSTS působí celkem 112 tanečních klubů a je evidováno celkem 2339 platících členů. V tabulce (viz Příloha č. 2) je možno vyčíst, že podle celkového počtu členů patří TK Orel Telnice mezi pátý největší taneční klub v České republice a co se týká kategorie dospělí (nad 18 let) řadí se dokonce na třetí místo, v kategorii mládež (nad 15 let) je TK Orel Telnice na čtvrtém místě, avšak zde není zohledněno, to, že páry tančí v různém složení.³⁵

2.1.3.3 Konkurence TK Orel Telnice

Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty patří každý taneční klub, který má své hlavní sídlo v Brně.

Konkrétně se jedná o:

- DSP Kometa Brno
- TK TŠ Starlet Brno
- Danza Brno o.s.
- TK Niké Brno

³⁵ CSTS. *csts.cz* [online]. ©2012

- TK Akademik UO Brno
- KTŠ Viktoria Brno
- TŠ Dynamic

Vymezení hlavních a vedlejších konkurentů

Největšími „rivaly“ v Brně a okolí jsou kluby TK TŠ Starlet Brno, DSP Kometa Brno a TK Orel Telnice, přičemž každý klub je silný v jiné oblasti. Ostatní brněnské kluby se co do počtu členů a kvality párů zdaleka nemůžou měřit s výše uvedenými, to znamená, že je řadíme do tzv. vedlejších konkurentů.

Přednosti a nedostatky konkurujících tanečních klubů

V tabulce jsou vyčísleny nejdůležitější služby, které tyto tři taneční kluby nabízejí. Pro sjednocení cen, jsou částky přepočteny na stejnou časovou jednotku. Zvolenou časovou jednotkou je pololetí.

- Srovnání cen konkurenčních klubů za nabízené služby

	DSP Kometa Brno	TK TŠ Starlet Brno	TK Orel Telnice
Služby - veřejnost			
výuka na MŠ a ZŠ	neuvedeno	999,-	neposkytuje
Taneční kurzy - začátečníci	1 350,-	1 299,-	neposkytuje
Taneční kurzy - pokročilý	neposkytuje	1 339,-	neposkytuje
Děti	1 350,-	neuvedeno	neposkytuje
Sportovní tanec			
Začátečníci (DC)	cca 4 500,-	3 150,-	3 500,-
Repre (BAM)	cca 4 500,-	3 825,-	4 000,-
Junioři	cca 4 500,-	neuvedeno	neposkytuje
Letní soustředění			
STT a LAT kategorie DCB	3 750,-	4 299,-	2 700,-
STT a LAT repre	7 440,-	neuvedeno	3 300,-

Tabulka 1 - Srovnání cen konkurenčních klubů za nabízené služby (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že TK Orel Telnice je silně zaměřený pouze na soutěžní oblast a výchovu tanečních párů. Služby pro veřejnost zde nejsou zastoupeny vůbec.

- Srovnání kvality tanečních párů

		Počet párů	Počet reprezentujících párů na MČR	
			průměrně přepočteno	v %
TK TŠ Starlet Brno	Junioři I, II	19	1	5,26
	Mládež	8	0	0
	Dospělí	68	3	4,41
	Celkem	95	4	4,21
DSP Kometa Brno	Junioři I, II	16	1	6,25
	Mládež	13	2	15,38
	Dospělí	35	8	22,86
	Celkem	64	11	17,19
TK Orel Telnice	Junioři I, II	0	0	0
	Mládež	12	1	8,33
	Dospělí	57	8	14,04
	Celkem	69	9	13,04

Tabulka 2 - Srovnání kvality tanečních párů (Zdroj: vlastní zpracování)

Díky procentuálnímu vyjádření lze jednoduše vyčíst, jaké procento celkového počtu registrovaných párů jednotlivých tanečních klubů se zúčastňuje těch nejprestižnějších mistrovských soutěží. V tabulce lze vidět jasný odstup TK Orel Telnice a DSP Kometa Brno od třetího konkurenčního klubu TK TŠ Starlet Brno. Avšak na první příčce je DSP Kometa Brno se značným předstihem od TK Orel Telnice. Hlavní nedostatek u TK Orel Telnice nastává v kategorii „Mládež“ a především v kategorii „Junioři I a II“, kde taneční klub nemá žádného zástupce. Co se týká kategorie „Dospělí“, tam má TK Orel Telnice druhé největší zastoupení a DSP Kometa Brno vlastní poslední příčku, avšak co se týká kvality párů DSP Kometa Brno nese prvenství.

Konkurenční výhody tanečních klubů

TŠ Starlet Brno byl založený jako první a z něj později odcházející taneční páry vytvořily kluby jiné. Tento klub kdysi vychoval velké množství velmi úspěšných párů díky vedení manželů Buryanových, kteří nyní vyučují hlavně taneční kurzy pro veřejnost. Z tohoto důvodu jeho jméno přetrvává do teď a spousta lidí, kteří nejsou v tomto oboru až tak znalí, má tancování v Brně právě stále spojeno s tímto klubem.

Nyní má Starlet Brno z výše jmenovaných stále nejvíce členů avšak kvalita párů patří (viz Příloha 3-5) mezi slabší stránky.

To se ale ovšem nedá říct o Kometě Brno. Tento klub vznikl po vzájemné rozepři mezi několika trenéry TK Orel Telnice. Po souběžném působení v jednom klubu se rozhodli vytvořit klub vlastní, který je od té doby neustálým hlavním rivalem „Orla“. DSP Kometa Brno se může chlubit velkým počtem tanečních párů, především v mládežnické kategorii (viz Příloha 3-5), které vykazují vysokou kvalitu a zpravidla se umísťují na předních příčkách tanečních soutěží. Jistou výhodou pro získání nových talentů jím dává medializace, jelikož spousta členů účinkovala v televizních pořadech „Stardance“, přičemž tohoto faktu taky velmi využívá vedení klubu ke svému prospěchu.

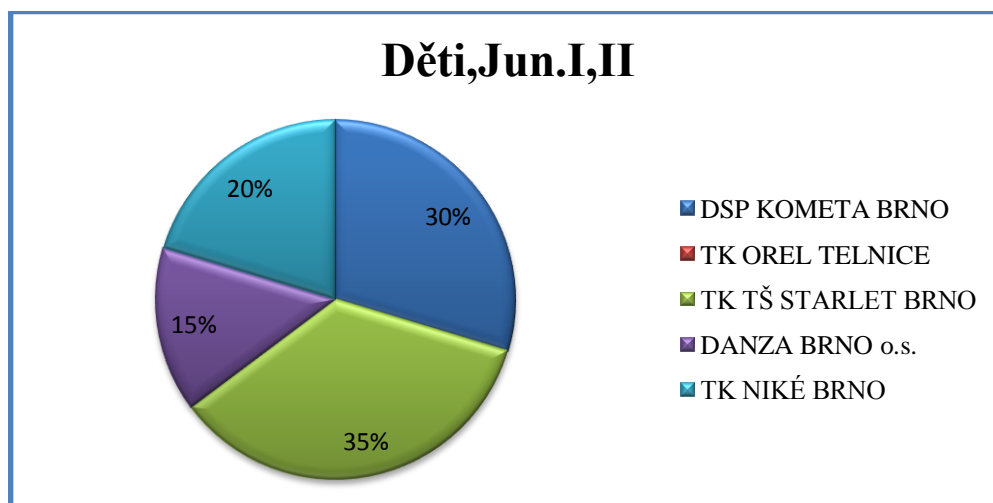
Počet členů tanečních klubu v Brně

TK Orel Telnice tvoří 25% celkového počtu registrovaných členů (272 členů³⁵) všech tanečních klubů v Brně, DSP Kometa Brno tvoří 24% a TK TŠ Starlet Brno tvoří největší část a to 35%. (viz Příloha č. 8).

Z grafu (viz Příloha č. 9) je zřejmé, že v Brně a okolí mají v „kategorii“ převahu dva taneční kluby: TK Orel Telnice a TK TŠ Starlet Brno. V této oblasti tedy není potřeba žádných výrazných změn pro TK Orel Telnice.

Naopak je to mu v kategoriích „Děti, Junioři I a Junioři II“, kde TK Orel Telnice nemá v grafu vůbec žádný podíl, jelikož nemá v evidenci žádného člena mladšího 15ti let.

Kategorie „Děti, Junioři I, Junioři II“

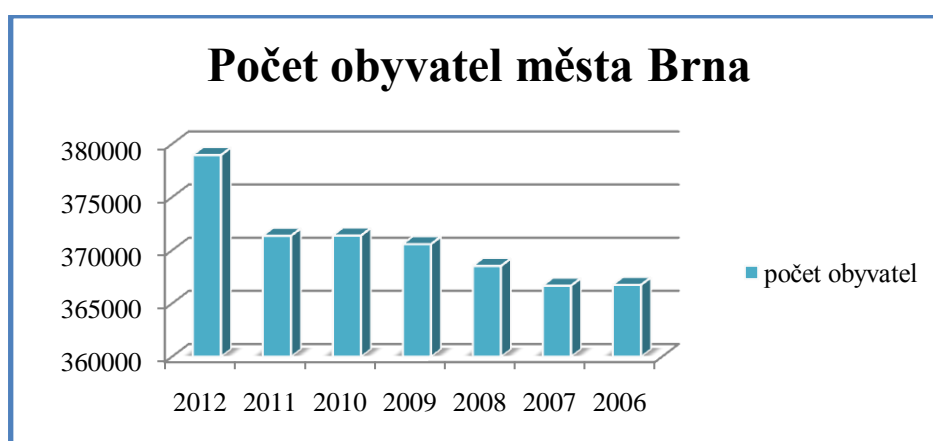


Graf č. 1 - Počet členů brněnských tanečních klubů v kategorii Děti a Junioři³⁶

2.1.3.4 Politické a legislativní vlivy

Demografické prostředí

Dle informací z Českého statistického úřadu uvedených ke dni 31.12.2012 bylo evidováno ve městě Brně 378 965 občanů, což oproti prvnímu zkoumaném roku vzrostlo o 12 208. Není to nijak rapidní nárůst, ale hlavní je, že počet občanů (jak můžeme vidět z grafu uvedeného níže) má stoupající tendenci. To znamená, že se dá očekávat neustálé navyšování obyvatelstva a s tím množnost zaujmout více zákazníků.



Graf č. 2 - Počet obyvatel města Brna za rok 2006 – 2012³⁷

³⁶ CSTS. *csts.cz* [online]. ©2012

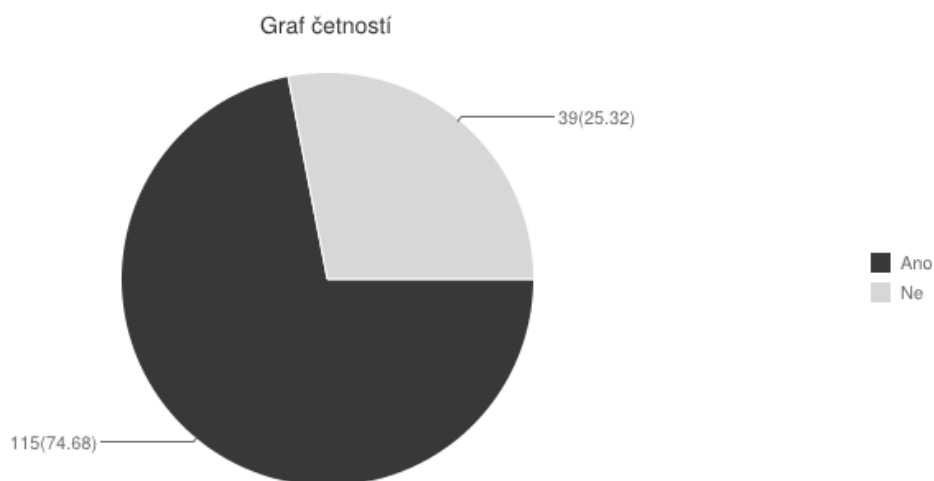
³⁷ *Abecední seznam obcí* [online]. ©2010

2.1.3.5 Sociální faktory

Zdravý životní styl

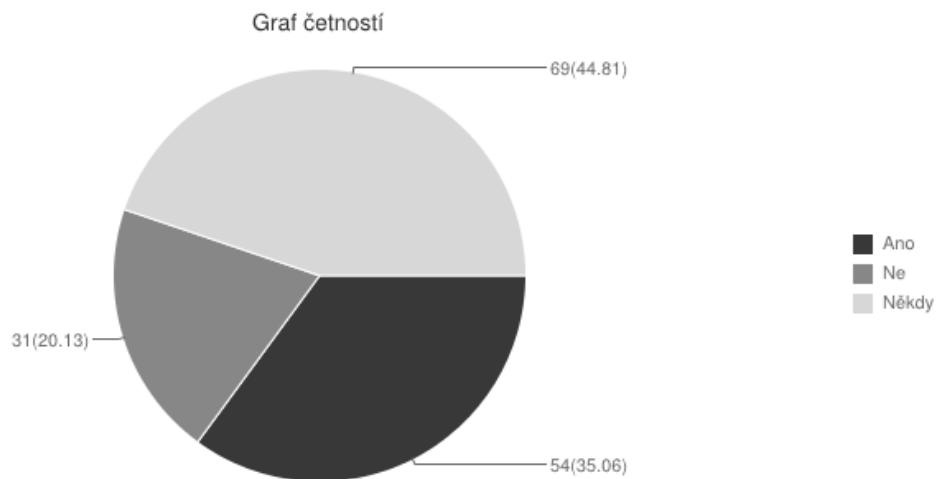
Během několika posledních let se stává velkým trendem pečovat o své tělo a žít zdravým životním stylem (viz dotazníkové šetření Příloha č. 10). Nejzajímavějšími výsledky z dotazníkového šetření, na které odpovědělo celkem 153 respondentů, byly z otázek:

- Zdali si hlídají svoji postavu – kde pouze 25,32 % dotazovaných odpovědělo, že si svoji postavu nehlídají a 74,68% odpovědělo, že se zajímají o to, jak jejich postava vypadá.



Graf č. 3- Graf četností odpovědí na otázku: “Hlídáte si svou postavu?”

- Zdali si hlídají svůj jídelníček - na tuto otázku odpovědělo 35,06% dotazovaných, že se zajímají o to, co obsahuje jejich jídelníček, 44,81% odpovědělo „Někdy“ a 20,13% odpovědělo, že se nijak více nezajímají o to, co jedí.



Graf č. 4 - Graf četností odpovědí na otázku: „Hlídáte si svůj jídelníček?“

Populace častěji navštěvuje různé fitness centra, výživové poradce, zkrátka dělají vše pro to, aby vypadali dobře jak uvnitř, tak navenek. Nutné je ale zmínit, že větší procento respondentů bylo žen a také nezaměstnaných.

Popularizace tanečního sportu

Dále musíme zohlednit popularizaci tanečního sportu prostřednictvím televizních zábavních pořadů jako je „Stardance“ aneb když hvězdy tančí, nebo v minulosti „Bailando“ apod. Na sportovních kanálech můžeme čím dál častěji shlédnout záznamy z významných tanečních soutěží, jako jsou například mistrovství republiky nebo nejvýznamnější soutěže s mezinárodní účastí „Prague Open“, „Ostrava Open“ a „Brno Open“.

2.1.3.6 Ekonomické faktory

Obecně v důsledku ekonomické krize domácnosti čím dál více šetří své peněžní prostředky a své potřeby omezují na minimum. To znamená, že v rozhodovacím procesu, zda dát své dítě na taneční sport, který patří k těm finančně náročnějším

sportům, nebo mu například poskytnout kvalitní vzdělání a lepší životní podmínky, upřednostní ty poslední dvě zmíněné.

Důležité ekonomické údaje – Jihomoravský kraj

	Hodnota ukazatele	Růst (pokles) oproti stejnému období loňského roku v %	Datum poslední aktualizace
Počet obyvatel	1 168 650	+0,2	14.03.2013
Regionální HDP	396 083	+2,4	30.11.2012
Průměrná mzda	24181	+3	11.03.2013
Obecná míra nezaměstnanosti	8%	+0,1	02.04.2013
Počet ekonomických subjektů	294308	+1,1	24.01.2013

Tabulka 3 – Důležité ekonomické údaje pro Jihomoravský kraj³⁸

V tabulce jsou zobrazeny nejdůležitější ekonomické údaje, které se dotýkají našeho podnikatelského záměru. Jak už bylo uvedeno v předcházející kapitole, počet obyvatel vzrůstá stejně jako průměrná mzda. Negativní ale je, že vzrůstá taky obecná míra nezaměstnanosti, což může velmi ohrozit poptávku.

2.1.3.7 Technologické vlivy

Technologické vlivy se nijak nedotýkají tanečního sportu, jelikož se nejedná o výrobu, ale o poskytování služeb.

2.1.4 Interní analýza

2.1.4.1 Rozpočet TK Orel Telnice

Interní analýza klubu se prováděla z rozpočtů za rok 2008 až 2011(viz Příloha č. 15 - 18). V těchto rozpočtech je přehled plánovaných příjmů a výdajů a z konce roku

³⁸ Nejnovější údaje: *Jihomoravský kraj* [online]. ©2010.

zpětná sumarizace reálných částek. Z těchto položek se tak dalo zjistit, jestli se taneční klub dostal do kladných položek, nebo jestli výdaje převyšovali náklady a taky nakolik procent se lišil plán od skutečnosti. Tyto údaje jsou shrnuté v následujících tabulkách a celkové přehledy příjmů a výdajů za jednotlivé roky jsou uvedeny v příloze.

Rok	2008	2009	2010	2011
Příjmy	130,23 %	80,25 %	65,32 %	115,61 %
Výdaje	67,95 %	116,5 %	141,03 %	143,28 %

Tabulka 4 - Poměr plánovaných výdajů a příjmů oproti skutečným r. 2008 - 2011

Záporné (červené hodnoty) u příjmů znamenají, že plánovaný počet příjmů za daný rok byl (např. u roku 2009) 19,75% menší než bylo původně plánováno, což je velmi negativní pro taneční klub. Naopak např. v roce 2008 převýšila skutečnost plán o 30,23%.

Naopak u výdajů znamenají červené hodnoty, že skutečnost převýšila plán (např. v roce 2009) o 16,5% a naopak pouze v roce 2008 se podařilo snížit výdaje oproti plánovaným o 32,05%, což je naopak žádoucí.

V následující tabulce je uvedeno, zda v jednotlivých letech dokázal taneční klub získat více finančních prostředků, než kolik jich bylo potřeba k jeho životu.

Rok	2008	2009	2010	2011
Příjmy	893 753,00 Kč	579 707,00 Kč	746 569,00 Kč	798 195,00 Kč
Výdaje	898 120,00 Kč	656 394,00 Kč	798 838,00 Kč	854 122,00 Kč
Celkem	-4 367,00 Kč	-76 687,00 Kč	-52 269,00 Kč	-55 927,00 Kč

Tabulka 5 - Přehled příjmů a výdajů za roky 2008-2011

Příjmy jsou tvořeny z:

- mimořádných příspěvků,
- ostatních příjmů (vystoupení, příspěvky na sportovní vybavení, pronájem sálu),

- letních taneční soustředění,
- tanečních soutěží,
- přijatých příspěvků atd.

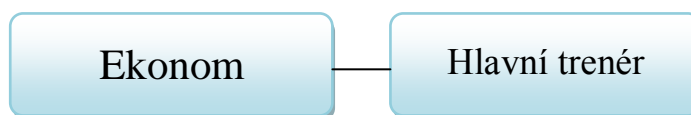
Výdaje jsou tvořeny z:

- platby trenérům,
- poplatky ČSTS (přestupy, zápisné, startovné),
- letní taneční soustředění (služby trenérům, stravování, ubytování),
- taneční soutěže (mzdové náklady, ceny, občerstvení),
- ostatní výdaje (doprava sportovců atd.).

Z tabulky můžeme vyčíst, že v žádném roce se nepodařilo tanečnímu klubu být v kladných hodnotách, tudíž jej musela organizace Orla Jednoty Telnice financovat z jiných finančních prostředků.

2.1.4.2 Organizační struktura

V tanečním klubu není přesně stanovené schéma organizační struktury, kde by byly jasně vymezené práva a povinnosti. Nicméně ve vedoucích pozicích jsou dvě osoby, které řídí taneční klub. Pozici hlavního trenéra klubu má Mgr. Jaroslav Kuneš (více autoritativní pozice) a z řad aktivních tanečníků Michal Drha (ekonom).



Obr. č. 13 - Aktuální organizační struktura

Na základě rozhovoru s členy TK Orel Telnice bylo zjištěno:

- Nejasnost v náplni práce ekonoma a hlavního trenéra.
- Značné pracovní přetížení obou vedoucích, které vedou k časovým prodlevám splnění požadavků.
- Chybí nové nápady, inovace.

2.1.4.3 Cenová politika

TK Orel Telnice se snaží minimalizovat ceny pro členy klubu, ale i přesto jim vytvořit nejlepší možné podmínky pro jejich vývoj. Vzhledem k tomu, že většinu členů klubu tvoří studenti vysokých škol, kdyby byly ceny vyšší, jistě by se nemohli tanci věnovat do takové míry, jako mohou teď.

Interní trenéři, kteří poskytují lekce párům, mají speciálně zvýhodněné ceny oproti cenám, za které poskytují své služby v externích tanečních klubech.

Pololetní příspěvky

V tabulce jsou uvedeny částky pololetních příspěvků na rok 2013 pro sportovní tanec. Jedná se o příspěvky, které platí již stávající členové tanečního klubu, kteří si tanci věnují soutěžně.

Skupina	příspěvek
Sportovní tanec BAM 10T	4 000 Kč
Sportovní tanec DCBAM 10T jedna kategorie, druhá kategorie CD	3 500 Kč
Sportovní tanec BAM	3 000 Kč
Sportovní tanec DC 10T	3 000 Kč
Sportovní tanec DC	2 250 Kč

Tabulka 6 - Platba pololetních příspěvků na rok 2013

V příspěvcích jsou zahrnuty nájmy sálů, vedené semináře, vedené prektisy (fyzicky náročný trénink jako příprava na soutěž) a kondiční příprava.

2.1.4.4 Propagace, marketingová komunikace

Komunikační mix

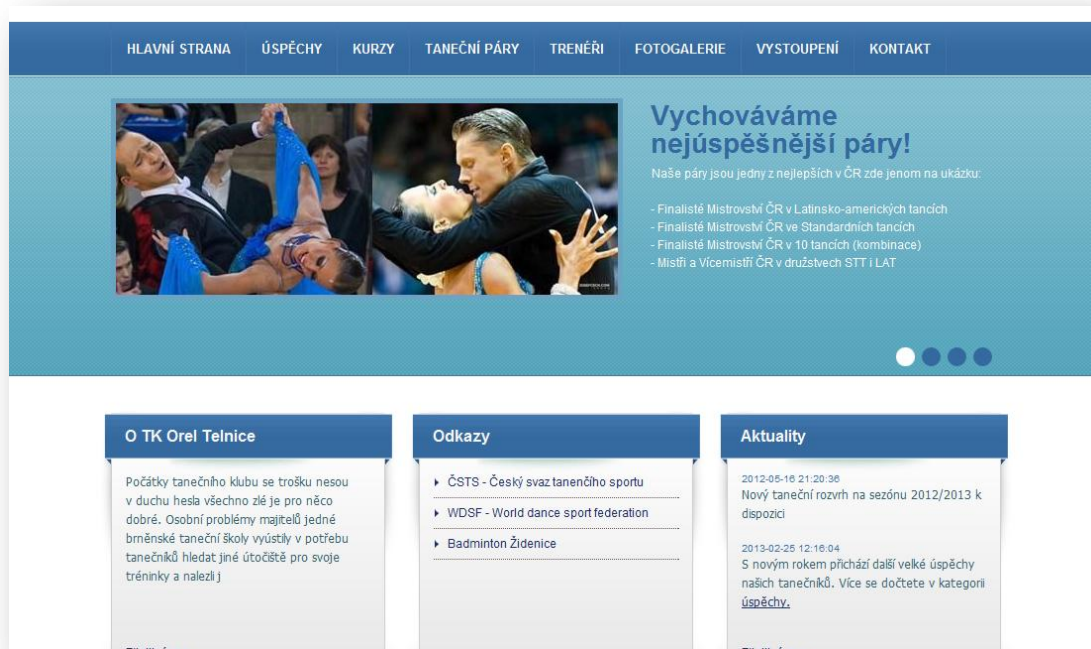
Z nástrojů komunikačního mixu TK Orel Telnice využívá z elektronických prostředků - Internet (Webová stránka, Facebook). Propagačním materiálem je leták vytvořený v roce 2005 (viz Příloha 11 a 12), od té doby nebyl navržen jiný.

Webové stránky

V září 2012 se uvedly do provozu webové stránky TK Orel Telnice. Návštěvník zde může najít, jaké kurzy klub nabízí a vystoupení, které poskytují. Dále jsou zde informace o úspěších tanečních párů, seznam tanečních párů, trenéři apod.

Z rozhovorů s členy klubu bylo zjištěno, že ohlasy na webové stránky jsou velmi kladné. Avšak co jim chybí, je online zapisování individuálních lekcí, díky kterým by se velmi usnadnilo jejich plánování.

Webové stránky jsou velmi prosté, ale věcné. Nepřehledné a stále nedodělané je však zpracování seznamu všech tanečních párů klubu.



Obr. č. 14 - Webové stránky TK Orel Telnice

2.1.4.5 SWOT analýza

Celkové výsledky analýz shrneme pomocí SWOT analýzy, díky které odhalíme silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby, které mohou nastat z okolí.

Silné stránky

Mezi silné stránky patří jistě forma podnikání – tedy nezisková organizace, protože velké množství nákladů jsou hrazeny z dotací a příspěvků. Proto se při tvorbě ceny zohledňuje pouze pokrytí nákladů, ale nejedná se o ziskovost organizace samotné. Kvalitní trenéři, zázemí tanečního klubu a rychle se vyvíjející taneční páry patří určitě mezi ty nejsilnější stránky, které lákají nové taneční páry nebo páry ostatních konkurenčních klubů. Velkou výhodou je jistě možnost trénovat časově neomezeně přímo v centru Brna v tanečním studiu na Mendlově náměstí.

Slabé stránky

Z hlediska financování vzniká slabá stránka neustálé finanční ztráty, z čehož vzniká neustálý nedostatek prostředků na podporu párů pro jejich rozvoj, nebo pro pořádání nákladnějších akcí (např. zvaní zahraničních lektorů). Mezi slabé stránky by se dalo zařadit nedostatečná marketingová propagace. Stávající organizační struktura klubu neposkytuje rychlejší rozvoj organizace. Hlavní slabou stránkou je absence členů dětských a juniorských kategorií. V důsledku inovace tohoto nedostatku však nastává další problém a to je již nyní plně využitá kapacita tréninkových prostor. Poslední slabou stránkou je málo nabízených služeb pro veřejnost a komerci.

Příležitosti

Mezi hlavní zdroje příležitostí jistě patří čím dál častější medializace tanečního sportu. Ať už to jsou různé diskusní pořady, kde jsou zvaní členové taneční oblasti, zábavní pořady nebo záznamy z významných tanečních soutěží v průběhu roku. Dalšími zdroji příležitostí jsou rozvíjející se trend zdravého životního stylu a růst počtu obyvatel Jihomoravského kraje.

Hrozby

Za hrozbu by se dala považovat nedostatečná informovanost zákazníka o nabídce TK Orel Telnice a díky tomu následná volba konkurenční společnosti zákazníkem. Ekonomická situace má další velký vliv vzhledem k propuštění a neustálým navyšováním cen a tím pak ke snížení zájmu o méně životu potřebné věci jako je sport nebo kultura.

Silné stránky	Slabé stránky
forma podnikání - nezisková organizace	organizační struktura
kvalitní tréněři	kapacita tanečního studia
tréninkové zázemí	absence dětských a juniorských kategorií
časově neomezené tréninkové prostory	služby pro veřejnost
taneční studio v centru Brna	marketingová propagace
Příležitosti	Hrozby
růst počtu obyvatel	konkurence
medializace tanečního sportu	neinformovanost zákazníka
trend zdravotního životního stylu	ekonomická situace

Tabulka 7 - Vlastní zpracování SWOT analýzy

2.2 Návrhová část

V následujících bodech jsou uvedeny návrhy, díky kterým by se klub mohl dostat do kladných hodnot v rozpočtu a taky díky kterým celý klub může vzkvétat a lépe fungovat.

2.2.1 Organizační struktura

Jak už bylo výše zmíněné, ve vedení tanečního klubu jsou dva vedoucí, jejichž komunikace a spolupráce sice funguje dobře, nicméně není přesně vymezená náplň jejich práce, což vede k problémům v komunikaci se zákazníky. V tanečním klubu fungují páry na velmi vysoké úrovni (patří mezi špičku českého tancování), kteří již předávají své zkušenosti dál v podobě individuálních lekcí a vychovávají své svěřence. Avšak na vedení klubu se nijak nepodílí, což je škoda, protože v tom případě připadá veškerá práce na dva výše zmiňované.

2.2.1.1 Návrh vylepšení organizační struktury



Obr. č. 15 - Návrh organizační struktury

Popis pracovních pozic:

- **Hlavní trenér** – poradenství v oblasti tréninků, výuka párů, plánování soutěží, řešení problémů a sporů v morální oblasti.
- **Manažer klubu** – veškeré řízení, rozhodování a dávání pravomocí podřízeným jednotkám. Mezi přímo podřízené jednotky patří:
 - Sportovní tanec
 - STT – plánování standardních vedených tréninků, plánování individuálních lekcí, sdělování novinek, dohled a poradenské služby tanečním párům, které se věnují standardním tancům.
 - LAT - plánování latinských vedených tréninků, plánování individuálních lekcí, sdělování novinek, dohled a poradenské služby tanečním párům, které se věnují latinsko-americkým tancům.
 - Pohybová průprava – domlouvání externího trenéra na pohybovou průpravu, která zahrnuje jak kondiční trénink, strečink a baletní průpravu.
 - Marketing
 - Propagace – zajištění propagování TK Orel Telnice, návrhy propagačních akcí, pořádání tanečních soutěží.
 - Webové stránky, Facebook - aktualizování webových a facebookových stránek, zveřejňování výsledků, novinek a zajímavých událostí.
 - Komerční oblast
 - Taneční kurzy – navrhování nových tanečních kurzů pro veřejnost, zajišťování jejich organizace.
 - Náborů na školách - vyhledávání možností, kde by se mohli náborů pořádat, zajišťování jejich organizace.
 - PRO-AM – dohlížení na trenéry, kteří se budou PRO-AM věnovat, zajišťování prostor, pořádání tanečních soutěží a společenských akcí.

V pravidelném intervalu (například jednou měsíčně) by se měly konat řádné schůze vedoucích jednotlivých oblastí, kde by se diskutovalo o vzniklých problémech nebo naopak pozitivních poznatcích.

2.2.2 Vytvoření nových skupin

Hlavní pozornost by měla být zaměřena na získání nových členů. Především by se měly vytvořit nové skupiny pro děti, začátečníky (nad 15 let), seniory a zvláštní skupinu, která ještě není v České republice tolik rozšířená, což je PRO-AM.

S nově vytvořenými skupinami souvisí také problematika nedostatečné kapacity tanečního sálu a potřeba více lektorů. Ten by se vyřešil zaúkolováním dalších tanečníků nejvyšších tříd, kterých je v klubu dostatek a není pro ně úplně využití. Odměny za vykonanou práci by se řešili dohodou o pracovním poměru.

Jako řešení pro využití dalšího sálu se nabízí nové prostory, které nechal vystavit Jaroslav Kuneš na Šámalově ulici v Brně-Židenicích – Taneční studio Šámalka a taneční sál na Biskupském gymnáziu, které již nyní v určitých časech taneční klub využívá.

Taneční sál	Kč/hod
Taneční studio Šámalka	200 Kč
Biskupské gymnázium	300 Kč

Tabulka 8 - Ceník pronájmu tanečních sálů

V tabulce jsou uvedeny hodinové tarify tanečních sálu, které má TK Orel Telnice možnost využívat.

2.2.2.1 Děti

Nejlepší formou, jak získat dětské zájemce jsou náborů přímo na základních školách a to ve formě školních kroužků. Zde by mohly chodit děti ze školy a odtud by ti, kteří by chtěli pokračovat na vrcholné úrovni, pokračovali do juniorské skupiny, která by se musela později vytvořit. Zde se opět naráží na problémy s prostorem a lektory.

Nicméně nejdříve se zaměříme jenom na náborů, a až bude vytvořená alespoň malá skupinka zájemců o pokračování, přijde na řadu další plánování.

Pro školní taneční kroužky je potřeba:

- Vytvořit seznam potenciálních škol, kde by bylo možné kroužky pořádat
- Určit nejméně dva lektory.
- Definovat týdenní zátěž (návrh: 1,5 hodiny týdně).
- Zvolit celkové trvání kroužků (návrh: 10 týdnů).
- Propočíst cenu kurzovného (návrh: 700,-).
 - o Náklady 1 lekce: 450,- trenér + 200,- prostory = **650,-**
 - o Celkem na 10 týdnů: 650,- * 10 = **6 500,-**
 - o Marže 2 500,- = **Celkem 9 000,-**
- Inspirovat minimální počet 13 dětí (páry nejsou podmínkou).

Kalkulace na pololetí roku 2013

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Kurzovné			16*700*3	33 600
Nájem školní tělocvičny	200*3*10 týdnů	6 000		
Odměna trenérům	1,5hod*300*3*10 týdnů	13 500		
Celkem	14 100			

Tabulka 9 - Kalkulace příjmů a výdajů pro školní kroužky na pololetí roku 2013

Kalkulace je provedena pro tři školy, počtu 16 dětí na školu, ceně kurzovného 700 Kč.

Kurzovné – z kurzovného by se dalo počítat s příjmy cca 33.600,- při počtu 16 dětí, kteří budou navštěvovat kurz * 700,- na osobu za kurz * 3 školy, kde by se kurz pořádal.

Nájem školní tělocvičny – na zajištění prostor pro kurz, je potřeba vynaložit celkem cca 6.000,-, které jsou složeny z 200,- za nájem tělocvičny (částka je pouze orientační) * 3 školy, kde by se kurz pořádal * 10 týdnů, což je délka kurzu.

Odměna trenérům – na odměny trenérům by se vynaložilo cca 13.500,-, v kterých je zahrnuto 1,5 hodiny, což je délka kurzu týdně * 300,- za hodinu, odměna trenérům (v této částce je zahrnuta i doprava)* 3 školy, kde by se kurz pořádal * 10 týdnů, což je celková délka kurzu.

Návratnost investice je při minimálním počtu 13 dětí. Celkem za rok by se získalo 28 200 Kč.

Kalkulace na pololetí roku 2014

Předpokládáme, že se zájem škol o pořádání tanečních kroužků zvýší a v roce 2014 bude probíhat pořádání taneční výuky na pěti základních školách.

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Kurzovné			16*700*5	56 000
Nájem školní tělocvičny	200*5*10 týdnů	10 000		
Odměna trenérům	1,5hod*300*5*10 týdnů	22 500		
Celkem	23 500			

Tabulka 10 - Kalkulace příjmů a výdajů pro školní kroužky za na pololetí roku 2014

2.2.2.2 Začátečníci

Největší zájem z vlastní iniciativy je v období po tanečních na středních školách. Jelikož TK Orel Telnice taneční kurzy nepořádá a prozatím je ani díky velké konkurenci ostatních brněnských klubů není v plánu pořádat, byla provedena dohoda s taneční

školou Dynamic, že veškeré páry po tanečních, které budou mít zájem dál pokračovat, budou odkazovány na TK Orel Telnice. Už několik párů se takto uchýtilo a dále pokračují aktivně v soutěžním tancování. Těchto párů je však pouze pár, většina byla odrazena faktem, že pro ně prozatím není vytvořena žádná speciální skupina a museli se zařadit mezi již zkušenější, s rychlejším tempem učení a oni tak nestíhali.

To znamená, že pro vytvoření speciální skupiny začátečníků je potřeba:

- Vybrat prostory, kde budou semináře probíhat (návrh: biskupské gymnázium).
- Vymezit lekory pro lekce standartních (stt) a latinskoamerických (lat) tanců.
- Zvolit výši pololetních příspěvků pro 10 tanců (návrh: 3000Kč/osoba).
- Určit týdenní zátěž (návrh: 1,5 hodiny seminář stt týdně, 1,5 hodiny seminář lat týdně).

Kalkulace na pololetí pro rok 2013

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Příspěvky			8 párů*2*3000 Kč	48 000
Pronájem sálu	3 hodiny*24 týdnů*300Kč	21 600		
Odměna trenérům stt	1,5 hod*300 Kč*24 týdnů	10 800		
Odměna trenérům lat	1,5 hod*300 Kč*24 týdnů	10 800		
	Výdaje celkem	43 200	Příjmy celkem	48 000
Celkem	4 800			

Tabulka 11 - Kalkulace příjmů a výdajů pro začátečníky na pololetí roku 2013

Kalkulace nákladů a výnosů je vytvořena pro 8 párů, což taky představuje minimální počet párů, kdy výnosy převyšují náklady a skupinka začátečníků je pro klub zisková.

Příspěvky – z příspěvků by se dalo počítat s příjmy cca 48.000,- při počtu 8 párů * 2 osoby, tvořící pár * 3.000,- příspěvek na pololetí.

Pronájem sálu – na zajištění prostor pro tuto skupinu, je potřeba vynaložit celkem cca 21.600,-, které jsou složeny z 3 hodin * 300,- za pronájem sálů na Biskupském gymnáziu * 24 týdnů.

Odměna trenérům – na odměny trenérům by se vynaložilo cca 21.600,-, v kterých jsou zahrnuty 3 hodiny společných seminářů stt i lat * 300,- za hodinu, odměna trenérům (v této částce je zahrnuta i doprava) * 24 týdnů.

Kalkulace na pololetí roku 2014

Předpokládáme, že všichni členové skupiny začátečníků nevydrží a někteří s tancováním skončí, ale v roce 2014 se budou pořádat další taneční pro nové ročníky, a z nich bude zase nějaká část chtít pokračovat. Počítáme tedy s 5 páry, které zůstanou z loňského roku, a k nim by mohlo přibýt dalších 9 párů. To znamená kalkulaci pro celkový počet 14 párů.

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Příspěvky			14 párů*2*3000 Kč	84 000
Pronájem sálu	3 hodiny*24 týdnů*300Kč	21 600		
Odměna trenérům stt	1,5 hod*300 Kč*24 týdnů	10 800		
Odměna trenérům lat	1,5 hod*300 Kč*24 týdnů	10 800		
	Výdaje celkem	43 200	Příjmy celkem	84 000
Celkem				40 800

Tabulka 12 - Kalkulace příjmů a výdajů pro začátečníky na pololetí roku 2014

Maximální kapacita pro jednu skupinu, je 15 párů. Při větší poptávce by se musel připlatit ještě jeden trenér pro každou skupinu tanců navíc. Prostorové kapacity by měly být dostačující.

2.2.2.3 Senioři

Seniorské kategorie začínají být stále více oblíbené. Ve srovnání např. s Itálií a Německem, kde se dokáže sjet na soutěž okolo 80 párů, však naše republika s maximální účastí 15 párů silně zaostává. U seniorů by se vyučovaly pouze standardní tance a případné zájmy o latinskoamerické tance by se řešily individuálně.

Stejně jako u skupiny začátečníků je potřeba:

- Vybrat prostory, kde budou semináře probíhat (návrh: taneční studio „Šámalka“).
- Vymezit lektora stt.
- Zvolit výši pololetních příspěvků pro stt tance (návrh: 2250Kč/osoba).
- Určit týdenní zátěž (návrh: 1,5 hodiny seminář stt týdně).

Kalkulace na pololetí pro rok 2013

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Příspěvky			6párů*2*2250Kč	27 000
Pronájem sálu	1,5hodiny*24týdnů*200Kč	7 200		
Odměna trenérům stt	1,5hod*300Kč*24týdnů	10 800		
	Výdaje celkem	18 000	Příjmy celkem	27 000
Celkem	9 000			

Tabulka 13 - Kalkulace příjmů a výdajů pro seniory na pololetí roku 2013

Kalkulace nákladů a výnosů je pro 6 párů, což by byl pro začátek optimální počet. Minimální počet párů pro udržení ziskovosti této skupiny jsou 4 páry.

Příspěvky – z příspěvků by se dalo počítat s příjmy cca 27.000,- při počtu 6 párů * 2 osoby, tvořící pár * 2.250,- příspěvek na pololetí.

Pronájem sálu – na zajištění prostor pro tuto skupinu, je potřeba vynaložit celkem cca 7 200,-, které se skládají z 1,5 hodiny * 200,- za pronájem tanečního studia „Šámalka“ * 24 týdnů.

Odměna trenérům – na odměny trenérům by se vynaložilo cca 10 800,-, v kterých je zahrnuto 1,5 hodiny společných seminářů stt * 300,- za hodinu, odměna trenérům (v této částce je zahrnuta i doprava) * 24 týdnů.

Kalkulace na pololetí roku 2014

Předpokládejme jistý úbytek zájemců, i když toto u seniorských párů nebývá až tak častým jevem. Samozřejmě jsou i jiné aspekty, které by mohly situaci komplikovat, jako například zdravotní nebo finanční situace. Očekávejme tedy úbytek 2 tanečních párů, ale díky propagaci doufejme v nárůst dalších 5 tanečních párů. Pro rok 2014 předpokládáme, že do seniorské skupiny bude chodit 9 tanečních párů.

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Příspěvky			9párů*2*2250Kč	40 500
Pronájem sálu	1,5hodiny*24týdnů*300Kč	10 800		
Odměna trenérům stt	1,5hod*200Kč*24týdnů	7 200		
	Výdaje celkem	18 000	Příjmy celkem	40 500
Celkem	22 500			

Tabulka 14 - Kalkulace příjmů a výdajů pro seniory na pololetí roku 2014

Vzhledem k tomu, že výdaje na zajištění téhle skupiny zůstávají stejné a byl zaznamenán pouze nárůst zájemců, celkem za rok 2014 by se na seniorské kategorii mohlo získat **45 000 Kč**.

2.2.2.4 PRO-AM

PRO-AM znamená spojení profesionál-amatér, což je profesionální tanečník, který vyučuje amatérské tanečnický (především staršího věku), kteří se nechtějí naplno věnovat sportovnímu tanci, ale chtějí tancovat spíše pro zábavu. Segment, na který se především zaměříme, jsou více finančně zajištění jedinci s dostatkem volného času jako například ženy v domácnosti okolo 40 a více let.

Pro tyto skupiny se tvoří speciální soutěže, kde mohou porovnat své taneční dovednosti s dalšími páry, kterou jsou ve stejném složení – profesionální tanečník s amatérským tanečníkem.

Fakt, že v ČR se tato forma tance ještě tolik neobjevuje oproti například Spojeným státům, kde se mu dostává velkého zájmu, by dávalo klubu jistou výhodu.

Pro vytvoření skupiny PRO-AM je potřeba:

- Určit nejméně 6 aktivních tanečníků, každý tanečník (tanečnice) by se mohl věnovat maximálně třem zákazníkům.
- Definovat týdenní zátěž (návrh: 4,5 hodiny týdně).
- Zvolit celkové trvání kroužků (návrh: 10 týdnů).
- Propočíst cenu kurzovného (návrh: 3.700,-, v ceně jsou zahrnuty 2 individuální lekce týdně, 1 lekce/45 min).
- Možnost individuálních lekcí navíc (po domluvě 200Kč/45 min)
- Vybrat prostory, kde budou semináře probíhat (návrh: taneční studio „Šámalka“).

Kalkulace na pololetí pro rok 2013

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Kurzovné			18 * 3700	66 600
Pronájem sálu	4,5hod*200* 10 týdnů	9 000		
Odměna trenérům	4,5 hod*150*6*10 týdnů	40 500		
Celkem	17 100			

Tabulka 15 - Kalkulace příjmů a výdajů PRO-AM na pololetí roku 2013

Pro kalkulaci jsme předpokládali s 18ti účastníky kurzu. Kurz je schopný fungovat při jakémkoliv počtu členů, protože je nastavený systémem přímo rostoucích nákladů na počet zájemců.

Kurzovné – z kurzovného by se dalo počítat s příjmy cca 66.600,- při počtu 18 účastníků * 3.700,- na osobu za kurz.

Pronájem sálu – na zajištění prostor pro kurz, je potřeba vynaložit celkem cca 9 000,-, které se skládají z 4,5 hodiny * 200,- za pronájem tanečního studia „Šámalka“ * 10 týdnů.

Odměna trenérům – na odměny trenérům by se vynaložilo cca 40 500,-, v kterých je zahrnuto 4,5 hodiny, což je čerpání zahrnutých lekcí za týden * 150,- za hodinu, odměna trenérům (v této částce je zahrnuta i doprava)* 6 trenérů * 10 týdnů, což je celková délka kurzu.

Do budoucna by se pořádaly dvě taneční soutěže, kde taneční páry získají přímé srovnání výsledků jejich práce a protančených hodin na parketu.

Kalkulace na pololetí pro rok 2014

Předpokládejme, že bude malý úbytek zhruba 7 zájemců o tyto kurzy z různých důvodů, například nedostatek času nebo finanční situace, ale díky propagaci zaznamenáme taky nárůst 10 zájemců. Získání velkého zájmu tohoto typu služby očekáváme až do budoucna, jelikož ještě nemá vytvořené dostatečné zázemí v tanečním svazu. Počítáme tedy s 24 účastníky kurzu.

	Výdaje		Příjmy	
	poznámka	Kč	poznámka	Kč
Kurzovné			21 * 3700	77 700
Pronájem sálu	4,5hod*200* 10 týdnů	9 000		
Odměna trenérům	4,5 hod*150*7*10 týdnů	47 250		
Celkem				21 450

Tabulka 16 - Kalkulace příjmů a výdajů PRO-AM na pololetí roku 2014

To znamená, že bychom zvýšili počet trenéra na 7 a každému by tak připadali opět 3 zákazníci. S kapacitou tanečního sálu problém nebude, jelikož v jednom čase se bude na parketě pohybovat 14 osob, což je akceptovatelné.

2.2.3 Marketing

Pro zviditelnění tanečního klubu s přihlédnutím na regulaci výdajů bych zvolila prostředky propagace, jako jsou letáky, plakáty, akce a komunikace přes web.

2.2.3.1 Letáky, plakáty

Díky dobrým vztahům se společností Mantila repro, s.r.o. by se dalo využít jejich služeb pro zpracování propagačních letáků a plakátů.

Ceník za tisk propagačního materiálu

Formát	Cena (v Kč)			Požadavek	
	1 – 19 ks	20-99 ks	100-999 ks	počet ks	celkem (v Kč)
A5	18	17	16	1 500	24 000
A4	20	19	18	100	1 800
A3	40	38	36	50	88
Celkem				1 650	25 888

Tabulka 17 - Ceník za tisk propagačního materiálu³⁹

Podle kalkulace uvedené v tabulce je zjištěno, že na vyhotovení propagačním materiálu je potřeba 25.888,-.

Pro ušetření výdajů za umístění propagačních materiálů na místech, k tomu určených by se dalo využít členů klubu, kteří by ve stanovený den rozmístili po nejméně frekventovanějších místech Brna a rozdávali by letáky.

Pro zpestření a větší zaujmutí pozornosti zákazníka, by mohli dobrovolníci být převlečení ve svých soutěžních kostýmech, aby se odlišili od kolem jdoucích a strhli na sebe větší pozornost.

³⁹ Mantila repro [online]. ©2010.

Návrh propagačního letáku

Nejedná se propagační materiál vztahující se přímo k určité události, avšak pouze představující TK Orel Telnice, aby se organizace dostala více do povědomí veřejností.



Obr. č. 16 - Návrh propagačního letáku

V polovině srpna 2013 by se tato akce opakovala, ale již se zaměřením na propagaci náboru do nových skupin, které se budou otevírat v září 2013. Jedná se především o dětské taneční kurzy.

Poznámka: Právo užití loga organizace je smluveno ústní dohodou.

2.2.3.2 Komunikace se zákazníky

Facebook a webové stránky

Nejjednodušší formou komunikace s veřejností jsou v posledních letech velmi oblíbené sociální sítě, především facebook. TK Orel Telnice má již vytvořenou svou vlastní skupinu na této sociální síti (viz Příloha č. 12), avšak chybí ji nejrůznější aktualizace. Podobně je tomu i na webových stránkách.

Návrh - jmenovat dvě osoby, které budou mít na starosti:

- Aktualizaci členů TK Orel Telnice na webových a facebookových stránkách.
- Informování o novinkách a událostech tanečního klubu.
- Sdílení výsledků za uplynulé poslední soutěže.
- Fotogalerie.
- Sdílení videí tanečních párů.
- Formulář na plánování individuálních lekcí.
- Nabízené kurzy.

Pro usnadnění plánování individuálních tréninků s externími lektory, by se na webových stránkách zprovoznil vyplňovací formulář, kde by se páry přihlašovaly pohodlně doma přes internet na čas, který jim vyhovuje. Povolená osoba by do určitého termínu formulář uzavřela a provedla potřebné úpravy a poté vystavila finální verzi na facebookové a webové stránky. Tato forma plánování lekcí by velmi ušetřila čas i peníze. Je daleko přehlednější, rychlejší a efektivnější.

2.2.4 Rozpočet příjmů a výdajů

V následujícím bodě jsou vyčíslené výše uvedené návrhy a řešení na dva roky. Pro porovnání je (viz Příloha č. 13) uveden aktuální rozpočet pro rok 2013, bez jakýchkoliv úprav.

2.2.4.1 Upravený rozpočet na rok 2013

Rozpočet upravený o nové položky, které byly navrženy pro rozvoj podnikatelského plánu, jsou uvedeny v následující tabulce.

1. Příjmy		1 007 900
1.1.	Mimořádné členské příspěvky	807 900
	Mimořádné příspěvky	457 500
	Mimořádné příspěvky - návrh	150 000
	Kurzovné - návrh	200 400
1.2.	Ostatní	200 000
	Převod z minulých let	200 000
2. Výdaje		1 182 051
2.1.		593 200
	Služby trenérů	379 600
	Služby trenérův - návrh	165 600
	Služba - vedení TK	48 000
2.2.		5 000
	Přestupy, zápisné, startovné	5 000
2.3.		12 000
	Sportovní potřeby	2 500
	Kancelářské potřeby	2 500
	Vedení účetnictví	5 500
	Náklady sdružení	1 500
2.4.		520 075
	Nájmy tréninkových prostor - externí	205 275
	Nájmy tréninkových prostor – externí - návrh	94 800
	Nájmy tréninkových prostor - OJT	220 000
2.5.		51 776
	Propagace a reklama - návrh	51 776
Bilance		-174 151

Tabulka 18 - Upravený rozpočet tanečního klubu na rok 2013

Rozpočet je upravený o:

- Příjmy

- Mimořádné příspěvky, které plynou z nově vytvořených skupin „Začátečníci“ a „Senioři“.
- Kurzovné, které plynou z nově pořádaných tanečních kurzů „Děti“ a „PRO-AM“.

- Výdaje

- Služby trenérům – navýšené výdaje spojené s nově vytvořenými aktivitami.
- Nájem tréninkových prostor – taktéž pro umožnění fungování nových skupin.
- Propagace a reklama – výdaje vynaložené pro seznámení veřejnosti s tanečním klubem a získání nových zákazníků.

Z takto upraveného rozpočtu pro rok 2013 vyčteme, že příjmy by dosahovaly částky Kč 1 007 900,- a výdaje výše Kč 1 182 051,-. Tedy v tomto roce by taneční klub dosahoval ztráty Kč 174 151,-.

2.2.4.2 Rozpočet na rok 2014

Plánovaný rozpočet na rok 2014 (viz Příloha č. 14) ukazuje, že příjmy by dosahovaly hodnoty Kč 1 173 900,- a výdaje hodnoty Kč 1 169 775,-. Tedy v tomto roce by taneční klub již dosahoval zisku Kč 4 125,-.

3 Závěr

Předmětem této práce byl rozvoj podnikatelského plánu TK Orel Telnice. Z provedených analýz se zjistilo, kde jsou hlavní nedostatky organizace, které by se měly zlepšit. Hlavními problémy bylo nedostatečné zaměření na služby určené pro veřejnost, absence dětských a juniorských kategorií v soutěžní oblasti tanečního sportu a nedostatečná propagace tanečního klubu.

V první řadě bylo nutné analyzovat stávající stav tanečního klubu v porovnání s ostatními konkurenčními tanečními kluby. Další krok představovaly návrhy jakým způsobem nynější stav změnit. Návrh na zlepšení spočíval hlavně ve vytvoření nových skupin, které zajistí získání dětských tanečníků a ve vytvoření tanečních kurzů, které by přilákaly veřejnost. Dalším návrhem na zlepšení situace tanečního klubu bylo, alespoň v malé míře, zaměření se na propagaci organizace a vymezení nástrojů, pomocí kterých se dá propagace zajistit. Posledním krokem bylo sestavení orientačních plánovaných rozpočtů pro roku 2013 a 2014, které zohledňovaly všechny navržené změny.

V každém případě tento návrh znamená výraznou změnu pro organizaci a i přes svou finanční a časovou náročnost představuje výhodou investici pro budoucnost.

Použité zdroje

Literární zdroje

SRPOVÁ, J., T. ORLÍK, I. SVOBODOVÁ a P. SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public realitou, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

KOTLER P., J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG a V. WONG. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Internetové zdroje

OREL. Profil. *Orel.cz* [online]. ©2011 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.orel.cz/index.php>

TK OREL TELNICE. *tk-orel.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.tk-orel.cz/cs/hlavni-strana/>

CSTS. *csts.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/?q=frontpage>

WDSF. *World dance sport federation* [online]. ©2010 - 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.worlddancesport.org/>

Občanské sdružení [online]. ©2010 [cit. 2013-03-14]. Dostupný z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Ob%C4%8Dansk%C3%A9_sdru%C5%BEen%C3%AD

Abecední seznam obcí [online]. ©2010 [cit. 2013-03-14]. Dostupný z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/abecedni_seznam_obci

Oddíly [online]. ©2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupný z: <http://oreltelnice.cz/novinky.php?p=fullpage&cislopolozky=55>

Businessinfo [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

PEST analýza [online]. © 2010-2011 [cit. 2013-05-18]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

DSP Kometa Brno [online]. © 2012 [cit. 2013-05-18]. Dostupný z: <http://www.dancesportpro.cz/>

Taneční škola rodiny Buryanových Starlet [online]. © 2008-2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupný z: <http://www.starlet-brno.cz/>

Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj [online]. ©2010 [cit. 2013-05-20]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xb>

Metody stanovení ceny [online]. ©2007 [cit. 2013-05-20]. Dostupný z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cenova_politika_podniku&unit=metody_stanoveni_ceny

Mantila repro [online]. ©2010 [cit. 2013-05-20]. Dostupný z: <http://www.mantilarepro.cz/s02f.html>

Ostatní zdroje

Interní materiály Orla jednoty Telnice (viz přílohy).

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Složky marketingového mixu 4P a 4C	17
Obr. č. 2 - PEST analýza	22
Obr. č. 3 - SWOT analýza	22
Obr. č. 4 – Funkční organizační struktura	24
Obr. č. 5 - Projektová organizační struktura	25
Obr. č. 6: Liniová struktura a části organizace	26
Obr. č. 7: Víceliniová štábní organizační struktura	28
Obr. č. 8 - Hierarchické struktura organizace Orel	30
Obr. č. 9 - Oddíly Orla jednoty Telnice	31
Obr. č. 10 - Sportovní areál Orlovna v Telnici	32
Obr. č. 11 - Orlovna Staré Brno	32
Obr. č. 12 - Logo Českého svazu tanečního sportu	33
Obr. č. 13 - Aktuální organizační struktura	43
Obr. č. 14 - Webové stránky TK Orel Telnice	45
Obr. č. 15 - Návrh organizační struktury	48
Obr. č. 16 - Návrh propagačního letáku	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Srovnání cen konkurenčních klubů za nabízené služby (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Tabulka 2 - Srovnání kvality tanečních párů (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka 3 – Důležité ekonomické údaje pro Jihomoravský kraj	41
Tabulka 4 - Poměr plánovaných výdajů a příjmů oproti skutečným r. 2008 - 2011	42
Tabulka 5 - Přehled příjmů a výdajů za roky 2008-2011	42
Tabulka 6 - Platba pololetních příspěvků na rok 2013	44
Tabulka 7 - Vlastní zpracování SWOT analýzy	47
Tabulka 8 - Ceník pronájmu tanečních sálů	50
Tabulka 9 - Kalkulace příjmů a výdajů pro školní kroužky na pololetí roku 2013	51

Tabulka 10 - Kalkulace příjmů a výdajů pro školní kroužky za na pololetí roku 2014..	52
Tabulka 11 - Kalkulace příjmů a výdajů pro začátečníky na pololetí roku 2013	53
Tabulka 12 - Kalkulace příjmů a výdajů pro začátečníky na pololetí roku 2014	54
Tabulka 13 - Kalkulace příjmů a výdajů pro seniory na pololetí roku 2013	55
Tabulka 14 - Kalkulace příjmů a výdajů pro seniory na pololetí roku 2014	56
Tabulka 15 - Kalkulace příjmů a výdajů PRO-AM na pololetí roku 2013	57
Tabulka 16 - Kalkulace příjmů a výdajů PRO-AM na pololetí roku 2014	58
Tabulka 17 - Ceník za tisk propagačního materiálu.....	59
Tabulka 18 - Upravený rozpočet tanečního klubu na rok 2013.....	62

Seznam grafů

Graf č. 1 - Počet členů brněnských tanečních klubů v kategorii Děti a Junioři.....	38
Graf č. 2 - Počet obyvatel města Brna za rok 2006 – 2012	38
Graf č. 3- Graf četností odpovědí na otázku:“Hlídáte si svou postavu?“	39
Graf č. 4 - Graf četností odpovědí na otázku:“Hlídáte si svůj jídelníček?“	40

Přílohy

Příloha 1 - Divize Českého svazu tanečního sportu pro rok 2013	70
Příloha 2 - Počet členů tanečních klubů ČSTS pro rok 2013	71
Příloha 3 - Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR stt 2013 ..	72
Příloha 4 - Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR lat 2013 ..	73
Příloha 5 – Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR 10tanců 2013	74
Příloha 6 - Nabídka služeb DSP Komety Brno	75
Příloha 7 - Nabídka služeb TK TŠ Starlet Brno	76
Příloha 8 - Celkový počet členů tanečních klubů působící v Brně	77
Příloha 9 - Počet členů v % v brněnských tanečních klubech pro kategorii dospělí	77
Příloha 10- Dotazníkové šetření - Zdravý životní styl	78
Příloha 11 - Propagační materiál tanečního klubu	79
Příloha 12 - Náhled facebookové stránky TK Orel Telnice	80
Příloha 13 - Aktuální rozpočet tanečního klubu na rok 2013	81
Příloha 14 – Plánový rozpočet tanečního klubu na rok 2014	82
Příloha 15 - Rozpočet TK za rok 2011	83
Příloha 16 - Rozpočet TK za rok 2010	84
Příloha 17 - Rozpočet TK za rok 2009	85
Příloha 18 - Rozpočet TK za rok 2008	85

Divize	Děti,Jun.I,II	Mládež	Dospělí	Celkem
Pražská divize	83	58	374	515
Jihomoravská divize	109	50	219	378
Středočeská divize	124	71	129	324
Zlínská divize	131	31	104	266
Moravsko-slezská divize	86	46	128	260
Pardubická divize	27	26	106	159
Olomoucká divize	40	17	82	139
Královohradecká divize	24	16	62	102
Ústecká divize	27	11	44	82
Plzeňská divize	25	2	52	79
Liberecká divize	19	19	24	62
Jihočeská divize	24	11	17	52
Karlovarská divize	9	5	14	28
Vysočina divize	9	3	11	23

Příloha 1 - Divize Českého svazu tanečního sportu pro rok 2013

Klub	Děti,Jun.I,II	Mládež	Dospělí	Celkem
TK MAESTRO	16	25	58	99
TK TŠ STARLET BRNO	19	8	68	95
TK FORTUNA ZLÍN	30	8	35	73
TK GRADACE KROMĚŘÍŽ	39	10	23	72
TK OREL TELNICE	0	12	57	69
DSP KOMETA BRNO	16	13	35	64
Taneční škola Hes, o.s.	7	2	50	59
STK PRAHA	4	2	52	58
TK OLYMP OLOMOUC	23	12	22	57
TANEČNÍ ASOCIACE	5	11	36	52
MADAT TŠ PLAMÍNEK PRAHA	10	7	30	47
CTS PERFECT PARDUBICE	6	12	28	46
DANCE STUDIO OSTRAVA	22	9	15	46
TK KOŠKOVÍ LIBEREC	13	17	14	44

Příloha 2 - Počet členů tanečních klubů ČSTS pro rok 2013

Taneční klub	Kategorie	1. kolo	2. kolo	Čtvrtfinále	Semifinále	Finále	Stupně vítězů	Celkem
	body	10	20	30	40	60	80	
TK Orel Telnice	Junioři I							0
	Junioři II							0
	Mládež			1				30
	Under 21				1	1		100
	Dospělí	3	2	2		1		190
	Senioři							0
	Suma celkem							320
DSP Kometa Brno	Junioři I		1		1			60
	Junioři II							0
	Mládež			1	1	1		130
	Under 21				2	1	1	220
	Dospělí	1	1	4		1	1	290
	Senioři				1			40
	Suma celkem							740
TK TŠ Starlet Brno	Junioři I				1			40
	Junioři II		1					20
	Mládež							0
	Under 21							0
	Dospělí	1	2		1			90
	Senioři			1	1	1		130
	Suma celkem							280

Příloha 3 - Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR stt 2013

Taneční klub	Kategorie	1. kolo	2. kolo	Čtvrtfinále	Semifinále	Finále	Stupně vítězů	Celkem
	body	10	20	30	40	60	80	
TK Orel Telnice	Junioři I							0
	Junioři II							0
	Mládež			1				30
	Under 21			1		1		90
	Dospělí	1	3	2			1	210
	Senioři							0
	Suma celkem							330
DSP Kometa Brno	Junioři I					1		60
	Junioři II							0
	Mládež		1			1		80
	Under 21			2	2		1	220
	Dospělí	2	1	1	2	1		210
	Senioři							0
	Suma celkem							570
TK TŠ Starlet Brno	Junioři I			1				30
	Junioři II				1			40
	Mládež		1					20
	Under 21		1					20
	Dospělí	1						10
	Senioři				1			40
	Suma celkem							160

Příloha 4 - Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR lat 2013

Taneční klub	Kategorie	1. kolo	2. kolo	Čtvrtfinále	Semifinále	Finále	Stupně vítězů	Celkem
	body	10	20	30	40	60	80	
TK Orel Telnice	Junioři I							0
	Junioři II							0
	Mládež				1			40
	Under 21				1		1	120
	Dospělí		2	1	2	1		210
	Suma celkem							370
DSP Kometá Brno	Junioři I					1		60
	Junioři II							0
	Mládež			1		1		90
	Under 21				2	2		200
	Dospělí		1	3	1		2	310
	Suma celkem							660
TK TŠ Starlet Brno	Junioři I			1				30
	Junioři II							0
	Mládež							0
	Under 21							0
	Dospělí							0
	Suma celkem							30

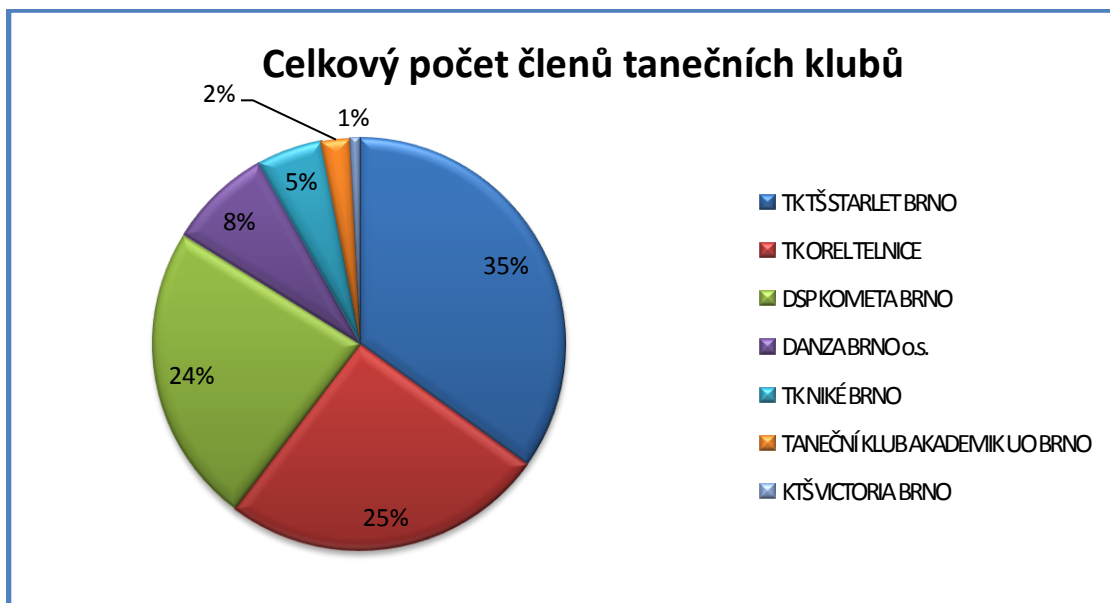
Příloha 5 – Počet umístění konkurenčních TK Jihomoravské divize na MČR 10tanců 2013

	Časový fond	Obsah	Cena
Služby pro veřejnost			
Mateřské školy	45 min/týdně	taneční výuka v prostorách mateřské školky	neuvedeno
Základní školy	60 min/týdně	taneční výuka v prostorách základní školy	neuvedeno
Děti	60 min/týdně	zaměření na tance standardní a latinské rozšířené o pohybovou přípravu	300 Kč/měsíc
Mládež a studenti vysokých škol	60 min/týdně	výuka standardních a latinskoamerických tanců	300 Kč/měsíc
Dospělí (nad 30 let)	60 min/týdně, v ceně 6 lekcí	výuka standardních a latinskoamerických tanců	600 Kč/kurz
"Stardance pro ženy"	60 min/týdně, v ceně 8 lekcí	Atraktivní sestavy do latinskoamerických tanců	900 Kč/kurz
"Tancování se Stardance"	60 min/týdně, v ceně 8 lekcí	VIP lektori z TV show Stardance učí, jak tančí hvězdy	1200 Kč/kurz
Individuální lekce	45 min/lekce	individuální lekce s profesionálním lektorem	400 Kč/jednotlivec
			500 Kč/pár
Sportovní tanec			
Repre team	6 hod/týdně	3 hod vedené semináře stt a lat, 4 individuální lekce	4300 Kč/měsíčně
Taneční skupina BAM	4,5 hod/týdně	3 hod vedené semináře stt a lat, 2 individuální lekce	2700 Kč/měsíčně
Junioři	4,5 hod/týdně	3 hod vedené semináře stt a lat, 2 individuální lekce	2700 Kč/měsíčně
Přípravka	2 hod/týdně	2 hod vedené semináře stt a lat	2000 Kč/měsíčně
Letní taneční soustředění			
STT a LAT kategorie DCB	5 dnů	Každý den 8 vyučovacích hodin (4 ST + 4 LA) + večerní practise	3 750 Kč
Speciál STT a LAT	8 dnů	Každý den 2 společné hodiny 1xST+1xLA (2x60 min) + večerní practise ST+LA (90 min)	7 440 Kč
Speciál prektis	4 dny	Každý den 2x practise (2x 90 min. ST + LA) + 2 společné hodiny (1x ST + 1x LA)	2 810 Kč

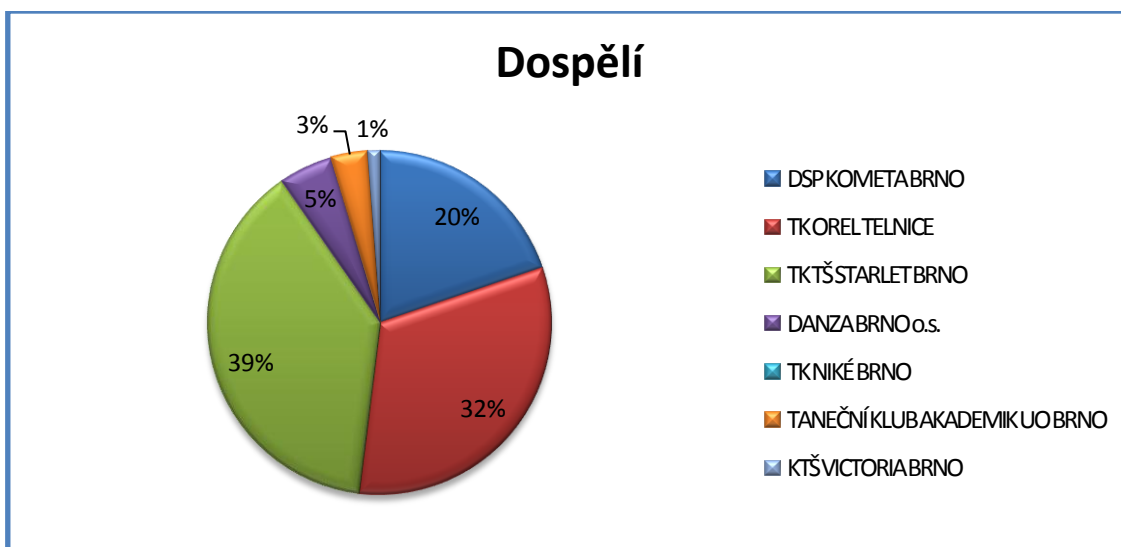
Příloha 6 - Nabídka služeb DSP Komety Brno

	Časový fond	Obsah	Cena
Služby pro veřejnost			
Mateřské školy	45 min/týdně	taneční výuka v prostorách mateřské školky	999 Kč/4,5měsíce
Taneční pro vysokoškoláky/dospělé - začátečníky	2 hod/týdně, v ceně 9 lekcí	základní výuka základů stt a lat tanců	1299 Kč/kurz
Pokračovací taneční pro vysokoškoláky/dospělé	2 hod/týdně, v ceně 9 lekcí	pokročilá výuka stt a lat tanců	1399 Kč/kurz
Taneční pro důchodce	1,5 hod/týdně, v ceně 8 lekcí	výuka standardních a latinskoamerických tanců	499 Kč/kurz
Minitaneční	45 min/týdně, v ceně 5 lekcí	kurzy výuky stt a lat tanců	399 Kč/kurz
Základní taneční pro středoškoláky	2 hod/týdně, v ceně 11 lekcí	základní výuka základů stt a lat tanců pro středoškoláky	1899 Kč/kurz
Pokračovací taneční neboli kurzy medailové	2 hod/lekce, v ceně 9 lekcí	pokročilá výuka stt a lat tanců	1099 Kč/kurz
Sportovní tanec			
Úplní začátečníci	3 hod/týdně	vedené semináře stt a lat	pololetně/1549,-
Začátečníci	5 hod/týdně	vedené semináře stt a lat	pololetně/2.900,-
Letní taneční soustředění			
STT a LAT kategorie DCB	týden	4 hodiny společného tréninku, practice - v ceně	4 299 Kč
taneční pro dospělé	týden	4 hodiny společného tréninku, practice - v ceně	4 399 Kč
STT a lat kategorie E a D	týden	4 hodiny společného tréninku, practice - v ceně	4 099 Kč
sportovní tanec dětí	týden	4 hodiny společného tréninku, practice - v ceně	3 999 Kč

Příloha 7 - Nabídka služeb TK TŠ Starlet Brno



Příloha 8 - Celkový počet členů tanečních klubů působící v Brně



Příloha 9 - Počet členů v % v brněnských tanečních klubech pro kategorii dospělí

Otázka	Četnost	%
Pohlaví		
Muž	55	35,95
Žena	98	64,05
Věk		
0-18 let	20	13,07
18-30 let	118	77,12
30-45 let	13	8,5
45-60 let	2	1,31
60 a více	0	0
Zaměstnaný/á		
Ano	52	33,99
Příležitostně	39	25,49
Ne	62	40,52
Záliba ve sportu		
Ano	145	94,77
Ne	8	5,23
Jak často se věnují sportu		
Příležitostně	24	15,69
2x týdně	48	31,37
Každý den	74	48,37
1x týdně	7	4,58
Hlídaní postavy		
Ano	115	75,16
Ne	38	24,84
Kontrola jídelníčku		
Ne	31	20,26
Někdy	68	44,44
Ano	54	35,29
Oblíbená sportovní aktivita		
Běh, jízda na kole	25	16,34
Míčové hry (např. volejbal, košíková)	6	3,92
Fotbal, hokej	5	3,27
Tanec	85	55,56
Jiné	32	20,92
Celkem respondentů	153	100

Příloha 10- Dotazníkové šetření - Zdravý životní styl

[illegible]

Súdca TK, je v celoživotnej
v Tlačni v Bratislave.
Právnická fakulta
právnika v novom
ekonomickom celku
v Bratislave, na Masarykovom
námestí. Vydavateľ
tlačiarstva.
Bulvár, Bratislava, gymnázium
na Bratislavskom námestí.
Právnická fakulta v Bratislave.



CHL, jediná léčiva
Musculysano, roztok 7
604 50 léčiva

WWW.CREATIVE-EDU.CZ
E-mail: k.ghomai@cre.cz

Obavestit želimo da li informacije
u ovoj brošuri možete koristiti u skladu
sa svojim potrebama. Kontaktirajte nas na
Vredno Mobitel: +370 542 244 012
ili na e-poštu: +370 604 274 1311

[illegible]

Old and 2006 plants in system (data kindly provided by a tree-ring researcher) were collected from the same location.



Stawomysłowski: A może
interwju polityczny zabi-
 jeleśi obywateli i
 z Ciele niepełni, ale z
 zdrowi. Ciem je podłoz-
 niecia tleni i wply-
 niecia na miedzi
 zaprawia na miedzi
 z zdrowi i miedzi.

A photograph of a young woman in a pink dress dancing with a man in a tuxedo. The woman is wearing a long, flowing pink dress and is captured in a dynamic pose, leaning back. The man is wearing a black tuxedo and is holding her. They are in a room with wooden floors and a dark background.

[illegible][illegible]

1. Příjmy		657 500
1.1.	Mimořádné členské příspěvky	457 500
	Mimořádné příspěvky	457 500
1.2.	Ostatní	200 000
	Převod z minulých let	200 000
2. Výdaje		869 875
2.1.		427 600
	Služby trenérů	379 600
	Služba - vedení TK	48 000
2.2.		5 000
	Přestupy, zápisné, startovné	5 000
2.3.		12 000
	Sportovní potřeby	2 500
	Kancelářské potřeby	2 500
	Vedení účetnictví	5 500
	Náklady sdružení	1 500
2.4.		425 275
	Nájmy tréninkových prostor - externí	205 275
	Nájmy tréninkových prostor - OJT	220 000
Bilance		-212 375

Příloha 13 - Aktuální rozpočet tanečního klubu na rok 2013

1. Příjmy		1 173 900
1.1.	Mimořádné členské příspěvky	973 900
	Mimořádné příspěvky	457 500
	Mimořádné příspěvky	249 000
	Kurzovné	267 400
1.2.	Ostatní	200 000
	Převod z minulých let	200 000
2. Výdaje		1 169 775
2.1.		624 700
	Služby trenérů	379 600
	Služby trenérů	197 100
	Služba - vedení TK	48 000
2.2.		5 000
	Přestupy, zápisné, startovné	5 000
2.3.		12 000
	Sportovní potřeby	2 500
	Kancelářské potřeby	2 500
	Vedení účetnictví	5 500
	Náklady sdružení	1 500
2.4.		528 075
	Nájmy tréninkových prostor - externí	205 275
	Nájmy tréninkových prostor - externí	102 800
	Nájmy tréninkových prostor - OJT	220 000
Balance		4 125

Příloha 14 – Plánový rozpočet tanečního klubu na rok 2014

Rozpočet TK 2011

Čerpání

Taneční klub				
1. Příjmy			690 400,00 Kč	798 195,00 Kč
1.1.	Mimořádné členské příspěvky		601 900,00 Kč	
	684003	Mimořádné příspěvky Sportovní tanec	486 900,00 Kč	322 090,00 Kč
	684004	Mimořádné příspěvky Street dance	115 000,00 Kč	
1.2.	Ostatní		88 500,00 Kč	
	649003	Taneční klub - předtančení	50 000,00 Kč	80 555,00 Kč
	xx	Příspěvky na sportovní vybavení	10 500,00 Kč	55 200,00 Kč
	xx	Pronájem sálu	28 000,00 Kč	
				340 350,00 Kč
2. Výdaje			690 400,00 Kč	854 122,00 Kč
2.1.	Fakturace trenérů		540 400,00 Kč	
	518003	Služby trenérů Sportovní tanec	331 150,00 Kč	474 468,00 Kč
	518004	Služby trenérů Street dance	89 250,00 Kč	
	518009	Služba - vedení TK	120 000,00 Kč	
2.2.	Poplatky ČSTS		10 000,00 Kč	61 850,00 Kč
	549006	Přestupy, zápisné, startovné	10 000,00 Kč	
2.3.	Jiné výdaje		30 000,00 Kč	
	518015	Doprava sportovců	10 000,00 Kč	13 114,00 Kč
	501001	Sportovní potřeby	10 000,00 Kč	285 474,00 Kč
	501002	Kancelářské potřeby	10 000,00 Kč	9 216,00 Kč
2.4.	Nájmy tréninkových prostor		80 000,00 Kč	
	518013	Nájmy tréninkových prostor	80 000,00 Kč	10 000,00 Kč
2.5.	Ostatní náklady		30 000,00 Kč	
		Náhrada vystoupení	30 000,00 Kč	

Rozpočet TK 2010

Čerpání

1. Příjmy			1 142 900	746 569,00 Kč
1.1.	Mimořádné členské příspěvky		564 400	471 840,00 Kč
	684003	Mimořádné příspěvky Sportovní tanec	372 400	
	684004	Mimořádné příspěvky Street dance	150 000	
	684005	Mimořádné příspěvky sportovní vybavení	42 000	
1.2.	Vystoupení		80 000	56 501,00 Kč
	649003	Taneční klub - předtančení	80 000	
1.3.	Letní soustředění		331 900	62 808,00 Kč
	684006	Mimořádné příspěvky na letní soustředění	298 710	
	649004	Ostatní výnosy - letní soustředění	33 190	
1.4.	Taneční soutěže + jiné příjmy		166 600	
	649001	Ostatní výnosy jinde neuvedené	81 600	73 420,00 Kč
	602003	Využívání sportovního zařízení	45 000	72 000,00 Kč
	682001	Přijaté příspěvky (dary)	40 000	10 000,00 Kč
2. Výdaje			972 800	798 838,00 Kč
2.1.	Fakturace trenérů		519 300	
	518003	Služby trenérů Sportovní tanec	374 550	528 211,00 Kč
	518004	Služby trenérů Street dance	144 750	
2.2.	Poplatky ČSTS		10 000	
	549006	Přestupy, zápisné, startovné	10 000	8 800,00 Kč
2.3.	Letní soustředění		331 900	
	518005	Služby trenérů letní soustředění	128 740	
	518012	Stravování, ubytování	203 160	205 589,00 Kč
2.4.	Taneční soutěže + jiné výdaje		101 600	
	521003	Mzdové náklady - porotné	44 000	
	518001	Ostatní služby	22 500	31 560,00 Kč
	501003	Ceny	23 100	22 356,00 Kč
	518014	Občerstvení	12 000	
2.5.	Jiné výdaje		10 000	
	518015	Doprava sportovců	10 000	2 322,00 Kč

Rozpočet TK 2009			Čerpání
1. Příjmy	722 400,00 Kč		579 707,00 Kč
1.1. Mimořádné příspěvky DC	202 400,00 Kč		384 300,00 Kč
1.2. Mimořádné příspěvky BAM	222 000,00 Kč		
1.3. Mimořádné příspěvky street dance	158 000,00 Kč		
1.4. Vystoupení	140 000,00 Kč		195 407,00 Kč
2. Výdaje	722 400,00 Kč		700 922,00 Kč
2.1. Odměny trenérů	414 269,23 Kč		482 632,00 Kč
2.2. Poplatky ČSTS	2 000,00 Kč		21 820,00 Kč
2.3. Ostatní tréninkové výdaje	6 000,00 Kč		44 528,00 Kč
2.4. Letní soustředění	40 000,00 Kč		151 942,00 Kč
2.5. Rezerva	260 130,77 Kč		

Příloha 17 - Rozpočet TK za rok 2009

Rozpočet TK 2008			Čerpání
1. Příjmy	686 290,00 Kč		893 753,00 Kč
1.1. Mimořádné příspěvky pololetní	605 000,00 Kč		653 828,00 Kč
1.2. Mimořádné příspěvky individuální tr.	35 040,00 Kč		
1.3. Příspěvky na pořádané semináře	46 250,00 Kč		
Ostatní příjmy			239 925,00 Kč
2. Výdaje	686 290,00 Kč		968 450,00 Kč
2.1. Odměny trenérů	625 162,50 Kč		424 783,00 Kč
2.2. Poplatky ČSTS	2 000,00 Kč		
2.3. Ostatní tréninkové výdaje	6 000,00 Kč		70 330,00 Kč
2.4. Mimořádné tréninkové lekce TK	53 127,50 Kč		473 337,00 Kč

Příloha 18 - Rozpočet TK za rok 2008